دور القيادات الإبداعية في استثمار رأس المال الفكري وأثره في الأداء المنظمي المتميز

[دراسة استطلاعية لآراء القادة الإداريين في جامعات إقليم كوردستان – العراق]

أطروحة تقدمت بها

نيـــان كمـال رشيـــد

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة السليمانية

وهي جزء من متطلبات درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

درمــان سليمـان صـــادق

2710 ك **1431هـ**

2010م

اقرار المشرف

بسم الله الرحمن الرحيم

[قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ]

صدق الله العظيم

سورة البقرة : الآية (32)

اقرار المشرف

أشهد بأن أعداد هذه الاطروحة الموسومة " **دور القيادات الإبداعية في استثمار رأس المال الفكري و أثره في الأداء المنظمي المتميز ـ دراسة لأراء القادة الإداريين في جامعات إقليم كوردستان – العراق** " قد تم تحت إشرافي- في جامعة السليمانية - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة العامة ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة .

التوقيع:
المشرف: أ.م.د. درمان سليمان صادق
التأريخ : / / 2010

<u>إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا</u>

بناءاً على التوصيات المتوافرة ارشح هذه الاطروحة للمناقشة.

التوقيع :
الاسم : د.نرمين معروف غفور
التأريخ : / /

<u>إقرار المقوم اللغوي</u>

أشهد بأن هذه الرسالة الموسومة :) **دور القيادات الإبداعية في استثمار رأس المال الفكري و أثره في الأداء المنظمي المتميز / دراسة لأراء القادة الإداريين في جامعات إقليم كوردستان – العراق** (، قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وصححت ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير .

التوقيع :

الخبير اللغوي : د.طــه صالح امين آغا

التأريخ : / / 2010

<u>قرار لجنة المناقشة</u>

[illegible] " دور القيـادات الإبداعية في استثمار رأس المال الفكري و أثره في الأداء المنظمي المتميز- دراسة لاراء القادة الإداريين في جامعات إقليم كوردستان – العراق " [illegible]

[illegible]

[illegible]

قرار مجلس الكلية

[illegible] (......................) [illegible]

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

2010/ / /

ءFCo إ F

- .... pC—نFм ϰмϼ пنF
- .... ﭗ—ﮐﯾﮐﺣنF ي—أم пنF
- ..... ي—جмC пنF
- ....MŸϼ м C—ﭗϼ м ج—ﭗϼ : ي—اﺋ3F
- .... ينF—وخFм ينF—وخF

..... عضFوэгنF Cл†نF Fмо pC—оF

дl—ي—ن

ЭيСЧм ЭЫش

ﺑءC FﺣгC о نعпلا пنF حCгFﻳو pCF نعгﭗ мعظيم فЦЯо بгзэо عЯп نFﺋlC оми F lАЭмﺣﭗ ، نسЭ
نFﮐlﺣУﭗ دF لЭЧCа بعظيم شlЫЭо мЧСيЭо نFпأ سеlM نFгسlعC ن نFCروеϼ سϼмlд سЯيгlд
ﭗﮐlئص мТϼFء اظlЧ ا مпنم ﭗقسlصм ﭗيгЯع сوлج мн بмنо мنгl оﺣмЭАl F عЯп оFЭﻓ)أشسФlص
. ءЭيخ о иFЭج ﭗгيفм

[illegible]

[illegible]

[illegible]

المستخلص

[illegible]

[illegible]

Эҙгэг؈ يґظзг؈ ءF؈أ اٻ اлГٻpм pЭЫУ؈ Ыг؈ Èأp ρІгჯэ؈Fм ሧيЄCٻ إ F ሧاي4؈ ظгٻ يзٽ و نحو هو نحوه يجت أن

сمن يЗдгГИاж aпhq я аЄp Ыо؋ ЛМ:и ТF ЪГ ЫЗ д Ч ЧԾЭдп...

ЃFۿ: 1 ما هي Aҋيع ммژҽ ЧF؈اي4؈ إ F ҏيفي ЧاعمЮ؈ ЧرЭ؈ وحے ሧ؟

È2: هل يزۄق ሧا4؈ في ЧامЮ؈ Чرҋحو ሧ ٹصوно Fρٹ٦Ӱρм ሧفضحFм حѢوЬ FρاЪχгІρ È أp ЫІг؈ ЫУІЭρ

في ЧامЮ؈ Җي ЗегЯوдЙ ؛Ӯл.؟

È3:ه كЧؔرЩ ሧا4؈ و رጉحو يٽ في ЧامЮ؈ زд طзг؈ وسايه рл ЉмFρ ҏيЄF في Рٹ٦ӀгІρ Èأp Ыг؈ ЫУІЭρ

мيٽ حيرق F أءF؈ ЭҿгЭг؈ ЯЮاعм؟

мوضّع ه Fр Гр о تعلق ЧاسمЬ ηبا...

ЗحЭд ЧЭҙи пه ПП Fσ ЯЪі.5SPSS-11.5(

...

(%88 о... (98

فيضوء نتائج البحث الحالي ...

1. ...

.2 ...

.3 ...

.4 ...

5. - [illegible]

[illegible]

المحتويات

قائمة الجداول

35	[illegible]	8
36	[illegible]	9
36	[illegible]	8
38	[illegible]	13
38	[illegible]	11
39	[illegible]	12
39	[illegible]	13
38	[illegible]	14
38	[illegible]	15
43	[illegible]	16
43	[illegible]	18
41	[illegible]	19
41	[illegible]	18
44	[illegible]	23
53-48	[illegible]	21
53-52	[illegible]	22
66	[illegible]	23
82	[illegible] 2335 - 1883	24
113	[illegible]	25
119	[illegible]	26
123	[illegible]	28
122	[illegible]	29
124	[illegible]	28
126	[illegible]	33

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

المقدمة

ان منظمات اليوم على اختلاف أحجامها واهدافها وعائداتها ومجالات خدمتها تجابه حدة المنافسة ، وندرة الموارد والغموض البيئي كل ذلك ادى الى ضرورة تهيئة القيادة المبدعة القادرة على تحديد الرؤية المستقبلية ودعم السلوك المتميز من خلال تخفيض الاجراءات واللوائح ودعم الثقة بين القائد والمرؤسين والاهتمام بتنمية الموارد البشرية . وبما ان القيادة تؤدي دورا هاما لنجاح المنظمات الاجتماعية بصفة عامة فأن المؤسسات الاكاديمية وخاصة الجامعات بحاجة الى قيادة فاعلة ومبدعة ، فلم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المشكلات المتجددة ، فظهر في الادبيات مفهوم جديد للقيادة يتمثل فى القيادة الابداعية الذي يملك افكارا تتسم بانها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة ، اذ ان التغيرات التي شهدها العالم وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات فرضت عليها استقطاب الافراد المبدعين واصحاب القدرات الذهنية للوصول الى مستويات اداء عالية .

وان التطورات العالمية في العلوم والتكنولوجيا لم تؤد فقط الى التوجه نحو تحرير اسواق العمل وعولمة الاقتصاد وزيادة المنافسة العلمية ، بل ايضا الى اهتمام الدول وخاصة الدول الصناعية المتقدمة للعمل على تحويل مجتمعاتها الى مجتمعات تعرف بمجتمعات المعرفة ، حيث اصبحت المعارف هي العنصر الاهم في تحقيق الفائض الاقتصادي ويؤثر الاقتصاد المبني على المعرفة على ايجاد طرق لبناء واستثمار رأس المال البشري واستقصاء نماذج هيكلية فاعلة لتحقيق التميز المنظمي . مما استدعت تلك التحديات المذكورة الحاجة الى توفير قيادات ادارية كفوءة تتمتع برؤية واضحة عن المستقبل وتتبنى اساليب قيادية مرنة تساعدها في التكيف مع تلك التغيرات العالمية المعاصرة ، لذلك لابد من توجيه الاهتمام الى ايجاد قيادات ابداعية رؤيوية متميزة تستخدم تقنيات جديدة لتحقيق النجاح والتميز المنظمي وبقاء المنظمات .

وتزامن اهتمام المفكرين بالقيادة الابداعية مع موضوع رأس المال الفكري الذي يعتبر احد اهم الموجودات غير الملموسة التي تسعى المنظمات الى امتلاكها ، وتكتسب هذه الدراسة اهمية بالغة وخاصة في الجامعات نظرا للدور الذي يلعبه القيادات الابداعية في كيفية استثمار رأس المال الفكري ودعم الاداء المنظمي المتميز .

من هنا تسعى الدراسة الحالية الى تحديد العلاقة بين القيادات الابداعية واستثمار رأس المال الفكري والاداء المنظمي المتميز ، وقد تم اختيار جامعات اقليم كوردستان ميدانا للبحث ونظرا لمحدودية البحوث التي تناولت هذه العلاقة بين هذه المتغيرات ، سعت الباحثة تضمين بحثها الحالي هذه الابعاد بمتغيراتها ضمن اطار شمولي محاولة لدراسة العلاقة والتاثير بينهما ضمن مخطط الدراسة , ووضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية والتي اختبرت باستخدام عدد من الوسائل الاحصائية من خلال استمارة الاستبيان وتحليل النتائج عبر البرنامج الجاهز (SPSS) ، وقد اكدت نتائجها دعم فرضيات البحث واهدافه وسريان مخطط الدراسة .

وتحقيقا لما تقدم ولاعطاء تصور كامل لهذه الدراسة اشتمل على اربعة فصول تناول الفصل الاول الاطار المنهجي للدراسة وتضمن ثلاثة مباحث تتعلق المبحث الاول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وتضمن المبحث الثاني منهجية الدراسة وتشمل مشكلة الدراسة ، حيث ترى الباحثة بان الجامعات الموجودة في اقليم كوردستان قد تعاني من مشكلة استثمار رأس المال الفكري بالصيغة المطلوبة ، مما يعزز اداء الجامعات حتى تصبح متميزة قياسا بباقي الجامعات ، وكذلك اهمية الدراسة حيث تتجلى اهمية الدراسية بتشخيص نقاط القوة والضعف في اداء القيادات وتقديم المعالجات لادارة الجامعات بهدف الارتقاء باداء الجامعات من خلال جهود القيادات والتدريسيين ، وتهدف الدراسة بشكل عام الى معرفة المعوقات والاسباب التي تحول دون الوصول الى مستوى الاداء المنظمي المتميز ، فيما تضمن المبحث الثالث الجامعات المبحوثة والافراد المبحوثين . اما الفصل الثاني فقد تناول الاطار النظري للدراسة وضم في محتوياته اربعة مباحث تناول المبحث الاول القيادة الابداعية كمفهوم وذاكرا اهم خصائصه واختص المبحث الثاني لأستثمار رأس المال الفكري من خلال عناصره ومكوناته ، اما المبحث الثالث فقد خصص للاداء المنظمي المتميز والمبحث الرابع تضم طبيعة العلاقة بين القيادة الابداعية ورأس المال الفكري والاداء المنظمي المتميز. وتم تخصيص الفصل الثالث للجانب الميداني من الدراسة من خلال مبحثين اشتمل الاول على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والثاني فقد خصص لنتائج اختبار علاقات الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة ، اما الفصل الرابع والاخير فقد خصص للاستنتاجات والتوصيات من خلال مبحثين تضم المبحث الاول اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة من خلال الجانب النظري والتطبيقي والمبحث الثاني تم تخصيصه لأهم التوصيات المقترحات المستقبلية التي توصي بها الباحثة.

الفصل الأول

الإطار المنـهجي للدراسة

المبحث الأول:الدراسات السابقة ذات العـلاقة بموضــوع الدراسة

المبحث الثاني : منـهجية الدراسة

أولا / نطاق الدراسة

ثانيا / منـهج الدراسة

المبحث الثالث : وصف الجامعـــات المبحوثة و الأفـــراد المبحوثيـــن

الفصل الأول

الإطار المنـهجي للدراسة

المبحث الأول :

الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة

[illegible]

اولاً : الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الإبداعية:

1- دراسة (العمري , 2002).

) إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن)

استـهدفت [illegible]

و توصلت الدراسة إلى :

أ- [illegible]

ب- [illegible]

ا - [illegible]

2- [illegible]

3- [illegible]

ج- [illegible]

و من اهم توصيات الدراسة :

أ- [illegible]

ب- [illegible]

ت- [illegible]

ث- [illegible]

ج- [illegible]

2- دراسة (القرشي ,2003).

)القيادة الابداعية و المناخ التنظيمى فى الجامعات السعودية(:

استهدفت [illegible])934([illegible])222 ([illegible])%5..5([illegible]

و من ابرز النتائج التى توصلت اليها الدراسة :

أ- [illegible]

ب- [illegible]

ت- [illegible])5... ([illegible]

ث- [illegible])5([illegible]

و خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها :

أ- [illegible]

ب- [illegible]

ت- [illegible]

ث- [illegible]

3- دراسة (Mohlokoana , 2004).

(نحو نموذج قيادة لادارة فاعلة لمزيد من التعليم و التدريب الجامعى فى محافظة (GAUNT)

[illegible] Furthe Education and Training Colleges) [illegible] FET ([illegible]

[illegible] FET ([illegible]) . FET([illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] FET ([illegible]) .

[illegible]

تمثلت عينة الدراسة [illegible]

[illegible] :

أ- [illegible] FET ([illegible]) .

ب- [illegible]

ت- [illegible] .

ث- [illegible] FET ([illegible]) .

اعتمدت الدراسة [illegible] FET ([illegible]) [illegible]

و خرجت الدراسة بجملة من التوصيات من اهمها :

أ- [illegible] .

ب- [illegible] .

ت- [illegible] FET ([illegible]) [illegible] .

ث- [illegible] .

ثانياً: الدراسات ذات العلاقة باستثمار رأس المال الفكري

4- دراسة (ميرخان , 2003).

(العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري و تأثيرها فى التوجه الاستراتيجي :
دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري مجالس ادارة شركات القطاع الخاص فى مدينة الموصل)

تناولت [illegible]

استهدفت [illegible]

و توصلت [illegible]

اهم التوصيات [illegible]

5- دراسة (Yang , 2005) .

(العلاقة بين تعويض الاستثمار فى رأس المال البشرى والاداء التنظيمى:دراسة استطلاعية في تايوان)

اهتمت الدراسة [illegible] (21.) [illegible] (127) [illegible] :

أ- [illegible] .

ب- [illegible] .

ت- [illegible] .

ث- [illegible] .

توصلت الدراسة [illegible] .

[illegible] .

6- دراسة (محمد , 2006) .

(تأثير عائد الاستثمار فى رأس المال البشرى على كل من فعالية إدارة الموارد البشرية و المنظمة - دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية) .

[illegible] .

وهدفت [illegible] :

* [illegible] .

* [illegible] .

اعتمدت الدراسة [illegible] ([illegible] ANOVA) [illegible]
[illegible]
[illegible]) [illegible]
[illegible]) [illegible] (.

و لخصت الدراسة بفروض رئيسة تتمثل بما ياتى :

[illegible]

أ- [illegible]

ب- [illegible]

وهدفت [illegible]

اعتمدت الدراسة [illegible] SPSS [illegible]

توصلت الدراسة [illegible]

أوصت الدراسـة [illegible]

9- دراسة (الشلمة , 2009)

(دور ابعــاد القيادة الرؤيــوية فى رأس المـــال البشرى – دراسة لاراء مجموعة من القــادة الاكاديميين فى جامعة الموصل و المعهد التقنى) .

استـهدفت [illegible]

[illegible] (Schultz , Becker , Adam Smith) [illegible] (Mintzberg) [illegible] .

[illegible] :

أ- [illegible] ؟

ب- [illegible] ؟

ت- [illegible] ؟

ث- [illegible] ؟

[illegible] .

و فى ضوء نتائج اختبار تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات النظرية و الميدانية كان من اهمها :

أ- [illegible] .

ب- [illegible] .

ت- [illegible] .

ث- [illegible] .

[illegible] .

ثالثاً : الدراسات ذات العلاقة بالأداء المنظمي المتميز

10- دراسة (Xue , 1999) :

الممارسات المتعلقة بالجودة فى مؤسسات التعليم العالى وفقا لمعايير Malcolm Baldrige للاداء المنظمى المتميز)

هدفت [illegible]

[illegible] Malcolm Baldrige [illegible]

[illegible] Malcolm Baldrige .

[illegible]

11- دراسة (Donald & Dennis , 2003) :

(عوامل النجاح الحاسمة الى معايير الاداء المتميز : إستراتيجية تغيير تنظيمية) .

[illegible] (Malcolm Baldrige) [illegible] .

[illegible] (Malcolm Baldrige) [illegible]

استنتج الباحثان [illegible]

[illegible]

12- دراسة (صالح , 2007) .

(مجالات التميزالمنظمى فى إطار العلاقة بين القيادة الرؤيوية و مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية: دراسة لاراء عينة من مدراء منظمات القطاعين العام و الخاص فى اربيل) .

[illegible]

استهدفت الدراسة [illegible]

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

أ- [illegible]

ب- [illegible]

ت- [illegible]

ث- [illegible]

وأوصت الدراسة :

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

رابعاً : الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعض متغيرات الدراسة:

13- دراسة (يوسف , 2005)

(اثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري فى تحقيق الأداء المتميز : دراسة استطلاعية فى عينة من كليات جامعة الموصل) .

تناولت [illegible]

استهدفت [illegible]

و توصلت الدراسة الى :

أ- [illegible]

ب- [illegible]

ت- [illegible]

ث- [illegible]

ج- [illegible]

اوصت الدراسة :

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

14-دراسة (طـه , 2008)

(الاثــر التتابعى لابعــاد القيادة الرؤيوية و متــطلبات عمليــات الاعمال فى الاداء التنظيمى المتميز – دراسة ميدانية فى منظمات صناعية مختارة فى انتاج المياه المعدنية) .

[illegible]

أ- [illegible] ؟

ب- [illegible] ؟

ت- [illegible] ؟

ث- [illegible] ؟

ج- [illegible] ؟

ح- [illegible] ؟

خ- [illegible] ؟

د- [illegible] ؟

[illegible] :

أ- [illegible] .

ب- [illegible] .

ت- [illegible]

ث- [illegible]

[illegible]

- **مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الإفادة منها .**

[illegible]

- [illegible]

2- [illegible]

3- [illegible]

9- [illegible]

5- [illegible]

2- [illegible]

1- [illegible]

- **مجالات تميز الدراسة عن الدراسات السابقة :**

-. [illegible]

2- [illegible]

3- [illegible]

9- [illegible]

المبحـــث الثـــــاني
منهجية الدراسة

[illegible]:

أولاً: نطاق الدراسة ويتضـــمن(مشكلـة وأهمية وأهداف ومخطط وفرضيات وطبيعة وحدود الدراسة).

ثانياً : منهـــج الدراسة ويتضمن أدوات الدراســـة (أسلوب جمع البيانـــات واختبـــار صدق الاستبانة وثباتها).

أولاً : نطـــاق الـــدراسة

- مشكلة الدراسة:

[illegible] Creative [illegible] Leadership([illegible] .

[illegible] .

وترى الباحثة بان الجامعات الموجودة في إقليم كوردستان تعانى من مشكلة واقعية تتمثل في رأس المال الفكري و استثماره بالصيغة المطلوبة بما يعزز أداء الجامعات حتى تصبح متميزة قياسا بباقي الجامعات الأخرى سواء على مستوى المحلى أو الإقليمي أو العالمي و من خلال الاستطلاع الأولى التي قامت به الباحثة في بعض الجامعات في منطقة إقليم كوردستان شخصت الباحثة الآتي :

أ- [illegible] .

ب- [illegible]

ج- [illegible]

د- [illegible]

هـ- [illegible]

و [illegible] :

س.: [illegible] ؟

س2: [illegible] ؟

س3: [illegible] ؟

س4: [illegible] ؟

س5: [illegible] ؟

س6: [illegible] ؟

2. أهداف الدراســـــة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة و أهميتها تتحدد الأهداف وفقا لما يأتي :

أ- [illegible] .

ب- [illegible] .

ج- [illegible] .

[illegible]

3 – أهميـــة الدراســـة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من اعتبارات عديدة تتقدمها الجوانب الآتية :

أ- [illegible]

ب- [illegible]

ت- [illegible]

ث- [illegible]

ج- [illegible]

4- مخطط الدراسة وفرضياته:

أ- مخطط الدراسة

[illegible]

* [illegible]

* [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

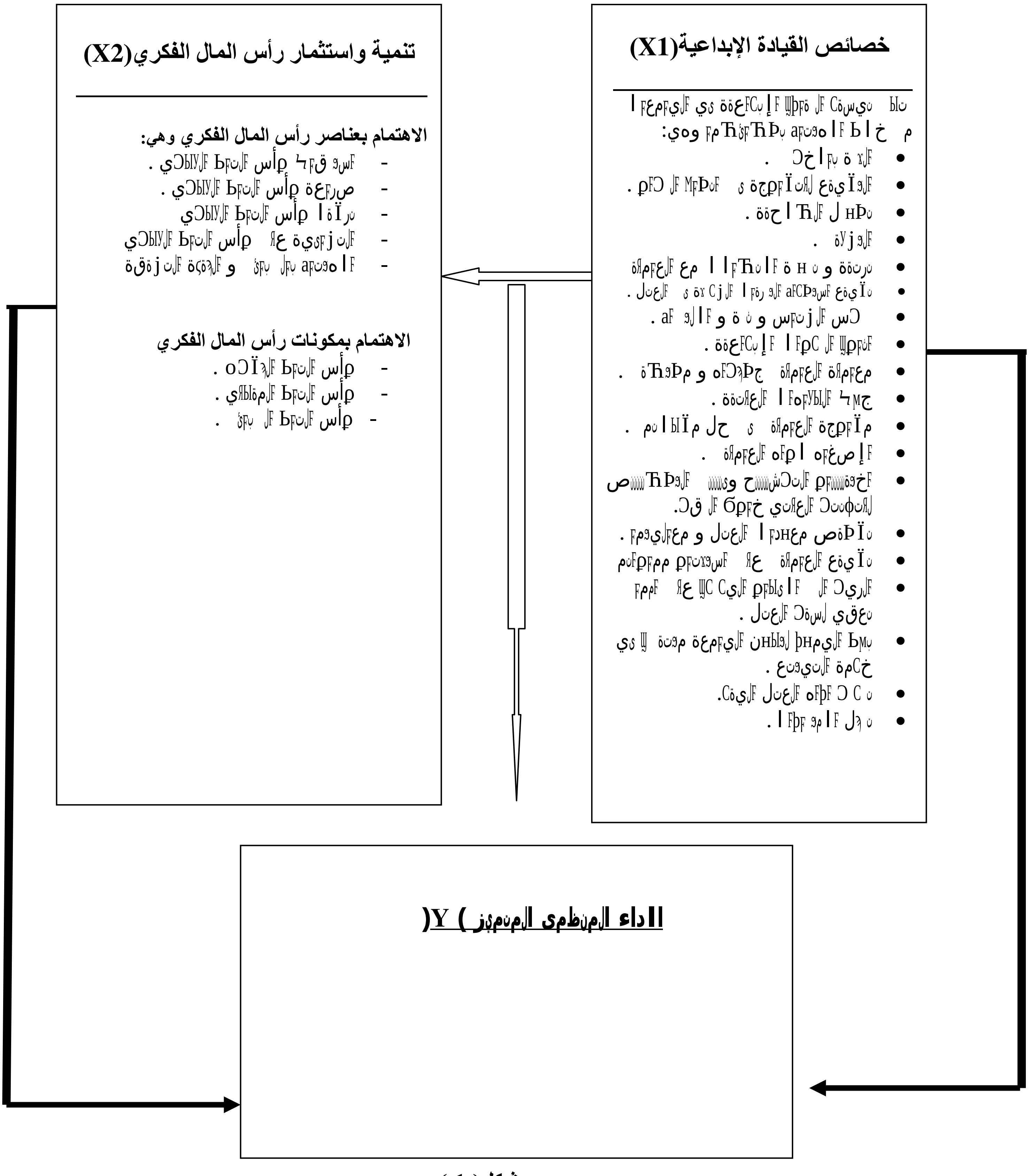
* - [illegible]

* - [illegible]

* - [illegible])one way([illegible] .

* - [illegible] :

[illegible]



شكل(1)

مخطط الدراسة الفرضي

ب- : فرضـيـات الـدراســة

1- فرضيات علاقات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى:

(ﻻﺗﻮﺟﺪ ﻋﻼﻗﺔ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﺑﻴﻦ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ ﻭﺍﻟﻤﺤﺎﺳﺒﻴﺔ ﻭﺍﻟﺘﺨﻄﻴﻂ ﺍﻟﻤﺎﻟﻲ ﻭﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻘﺮﺍﺭﺍﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ).

ويتفرع عنـها الفرضيات الفرعية الآتيـة:

الفرضية الفرعية الأولى:

(ﻻﺗﻮﺟﺪ ﻋﻼﻗﺔ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﺑﻴﻦ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ ﻭﺍﻟﻤﺤﺎﺳﺒﻴﺔ ﻭﺍﻟﺘﺨﻄﻴﻂ ﺍﻟﻤﺎﻟﻲ).

الفرضية الفرعية الثانية:

(ﻻﺗﻮﺟﺪ ﻋﻼﻗﺔ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﺑﻴﻦ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ ﻭﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻘﺮﺍﺭﺍﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ).

الفرضية الفرعية الثالثة :

(ﻻﺗﻮﺟﺪ ﻋﻼﻗﺔ ﺍﺭﺗﺒﺎﻁ ﺫﺍﺕ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﺑﻴﻦ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﻤﺤﺎﺳﺒﻴﺔ ﻭﺍﻟﺘﺨﻄﻴﻂ ﺍﻟﻤﺎﻟﻲ (ﺍﻟﻨﻘﺪﻱ، ﺍﻟﻤﻮﺍﺯﻧﺎﺕ) ﻭﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻘﺮﺍﺭﺍﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ) .

2- فرضيات التأثـير :

الفرضية الرئيسة الثانية:

(ﻻﻳﻮﺟﺪ ﺗﺄﺛﻴﺮ ﺫﻭ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻟﻠﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ ﻭﺍﻟﻤﺤﺎﺳﺒﻴﺔ ﻭﺍﻟﺘﺨﻄﻴﻂ ﺍﻟﻤﺎﻟﻲ ﻓﻲ ﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻘﺮﺍﺭﺍﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ) .

و يتفرع عنـها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى:

(ﻻﻳﻮﺟﺪ ﺗﺄﺛﻴﺮ ﺫﻭ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻟﻠﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ ﻓﻲ ﺍﻟﺘﺨﻄﻴﻂ ﺍﻟﻤﺎﻟﻲ) .

الفرضية الفرعية الثانية:

(ﻻﻳﻮﺟﺪ ﺗﺄﺛﻴﺮ ﺫﻭ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻟﻠﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ ﻓﻲ ﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻘﺮﺍﺭﺍﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ) .

الفرضية الفرعية الثالثة:

(ﻻﻳﻮﺟﺪ ﺗﺄﺛﻴﺮ ﺫﻭ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻟﻠﺘﺨﻄﻴﻂ ﺍﻟﻤﺎﻟﻲ ﻓﻲ ﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻘﺮﺍﺭﺍﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ) .

الفرضية الفرعية الرابعة:

(ﻻﻳﻮﺟﺪ ﺗﺄﺛﻴﺮ ﺫﻭ ﺩﻻﻟﺔ ﺇﺣﺼﺎﺋﻴﺔ ﻣﺸﺘﺮﻙ ﻟﻠﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ ﻭﺍﻟﻤﺤﺎﺳﺒﻴﺔ ﻭﺍﻟﺘﺨﻄﻴﻂ ﺍﻟﻤﺎﻟﻲ ﻓﻲ ﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻘﺮﺍﺭﺍﺕ ﺍﻟﻤﺎﻟﻴﺔ) .

3- فرضيـــة التباين:-

[illegible]

5- طبيعـــة الدراســـة وحدودها:-

أ- طبيعة الدراسة :

[illegible]

1) [illegible]

2) [illegible]

ب.حدود الدراســـة :

[illegible]

1- الحدود الزمانية : [illegible] 2..4/4/. -2..4/9/. [illegible]

2- الحدود المكـــانية : [illegible]

3 - الحـدود البحثيـــة : [illegible]

4. الحـدود البشرية للدراسة : [illegible]

ثـــانـــياً: منــــهج الدراســــة ويتضمن أدوات الدراســــة (أسلوب جمع البيانات واختبار صدق الاستبانة وثباتها).

1- أدوات الدراسة :-

[illegible]

أ- المقابلات الشخصية : [illegible]

ب- استمارة الاستبيان : [illegible]

- وصف أجزاء استمارة الاستبيان

الجزء الاول : [illegible]

- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

[illegible]

الجزء الثاني : [illegible] (4) [illegible] (و) [illegible] (و) [illegible] .

الجزء الثالث : [illegible] .

الجزء الرابع : [illegible] ( ) . ( ) [illegible]

و [illegible] ( ) . ([illegible] :

الجدول (1)

الفقرات الخاصة بالاستبيان

ت	التفاصيل أبعاد الاستبيان	تسلسل الأسئلة	مجموع الفقرات	المصادر المعتمد عليها
1	المعلومات التعريفية و الأنشطة التدريسية	9 11	9 11	يوسف،2005
2	القيادة الإبداعية	1-19	19	العمري،2002 القرشى , 2003
3	استثمار رأس المال الفكري 1.عناصر رأس المال الفكري 2.مكونات رأس المال الفكري	 20 – 54 55-73	 35 19	Mertins , 2001 Stewart , 1997 علي السلمي، (2003) miller , 1998 Nonaka, I. 1994 Quinn et al , 1996 العنزي 2001 وبني حمدان 2002 Reid , 1997
4	الأداء المنظمي المتميز	74- 105	32	صالح , 2007 , 2001 , Daft , Bohmer et al , 2006 يوسف , 2005 , زايد , 2004 , Lai , 2003 ,BNQP , 2006

2- اختبار صـــدق وثبـــات الأداة

أ- اختبار صدق الأداة :-

[illegible] 474 . [illegible] 23-22) [illegible] :

المرحلة الأولى : [illegible] 475 . [illegible] 51 . (.

[illegible] (17%) [illegible] (73%) [illegible] (4% .) [illegible] .

المرحلة الثانية / [illegible] (Schwenk & Dolton , 1991 , 127) .

[illegible] (3) [illegible] :

- [illegible] (27%) .
- [illegible] (12%) .
- [illegible] (12%) .
- [illegible] (19%) .

[illegible] (2%.) [illegible] (Schwenk&) Dolton , 1991 , 127([illegible] (SPSS...5) [illegible] (19%) [illegible] .

ب- اختبار ثبات الأداة

[illegible] 474. [illegible] (1. [illegible]

ت- الاختـــبــــار

[illegible] (Test – Re test) [illegible]

[illegible] 2..4 / 3 / 25 [illegible]

[illegible] 2. / 9 / 4..2 [illegible]

[illegible] (%12) [illegible]

%14) [illegible] 75% [illegible]

ث- أدوات تحليــل البيانات

[illegible]

- [illegible]

• [illegible]

2- [illegible]

• [illegible] Spearman ([illegible]

• [illegible] (Multiple Correlation) [illegible]

• [illegible] (Simple Regression) [illegible] (T) (R2) (F) [illegible]

• [illegible] (Multiple Regression) [illegible]

• [illegible] (Stepwise – Regression) [illegible]

المبحث الثالث
وصف الجامعات المبحوثة و الأفراد المبحوثين

أولا: وصف مجتمع الدراسة

[illegible]

[illegible]

1: وصف الجامعات المبحوثة .

[illegible]

جدول(2)

وصف الجامعات المبحوثة

ت	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد الكليات	عدد الأقسام
.1	جامعة السليمانية	1968	24	92
.2	جامعة صلاح الدين	1982	18	85
.3	جامعة دهوك	1991	13	52
.4	جامعة كوية	2003	10	33
5	جامعة هولير الطبية	2005	4	11

المصدر: دليل تخرج الطلبة 2008-2009.

- نبذة مختصرة عن الجامعات

أ- جامعة السليمانية

[illegible]

ب- جامعة صلاح الدين

[illegible]

[illegible]

ت- جامعة دهــوك

[illegible]

ث- جامعة كويـــــه

[illegible]

ج- جامعة هولير الطبية

[illegible]

ثانياً : وصف الأفراد المبحوثين

[illegible] (74) [illegible] (71) [illegible] (41%).

[illegible]

ان عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة تعد من ضرورات الدراسة و هى :

1- توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

جدول (3)

توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	82	94.25
أنثى	5	5.75
المجموع	87	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة

[illegible] (3) [illegible] (49.25%) [illegible]

2- توزيع افراد الدراسة حسب الفئات العمرية .

جدول (4)

توزيع افراد الدراسة حسب الفئات العمرية

فئات العمر	العدد	النسبة %
(35 -40)	2	2.30
(41-45)	8	9.20
(46-50)	14	16.09
(51-55)	47	54.02
(56 – فاكثر)	16	18.39
المجموع	87	100 %

المصدر : من اعداد الباحثة .

ضح ﺍﻟﺠﺪﻭﻝ)9(ﺍﻥ ﻣﻌﻈﻢ ﺍﻓﺮﺍﺩ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﻣ ﺍﻟﻔﺌﺔ ﺍﻟﻌﻤﺮﻳﺔ (.5 – 55) ...

... ﺍﻟﻔﺌﺎﺕ ﺍﻟﻌﻤﺮﻳﺔ (2..59%) ...

... ﺍﻟﻔﺌﺔ ﺍﻟﻌﻤﺮﻳﺔ)52 ...

... (34.07.%) . ... ﺍﻟﻔﺌﺔ ﺍﻟﻌﻤﺮﻳﺔ)92 – .5) ...

(4..2.%) ...

...

...

... .

3- توزيع افراد الدراسة حسب العنوان الوظيفي (اللقب العلمي) .

جدول (5)

توزيع افراد الدراسة حسب العنوان الوظيفى (اللقب العلمي)

العنوان الوظيفي	العـدد	النسبة %
استـــــاذ	5	5.75
استاذ مساعد	75	86.20
مـــدرس	7	8.05
المجموع	87	%100

المصدر: من اعداد الباحثة .

[illegible]

4- توزيع أفراد الدراسة حسب التخصص العام .

جدول (6)

التخصص العام لأفراد الدراسة

التخصص العام	العدد	النسبة %
الإنساني	52	59.77
العلمي	35	40.23
المجموع	87	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة

[illegible]

5- توزيع أفراد الدراسة في المنصب الوظيفي الحالي .

جدول (7)

المنصب الوظيفي الحالي لأفراد الدراسة

نوع المنصب	العدد	النسبة %
رئيس الجامعة	3	3.45
مساعد رئيس الجامعة	15	17.24
عميد	69	79.31
المجموع	87	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة

ضحн الجدول)1(ЂوСيЃ ÞЃϿϭ ÞЃϿǪ ةϷϯЃ ۍ ЃϵمϸЃϽЃ ا ϳϲϡЭϸЃ ةϳϾ و مرϢمرϢ ϳϸϳϧ ةϸϭϹϻЃ MF نЃ Ϻ ةϳϸمس
)ϸϽϴЃϲЃ . 3.14% (و ϳϔϯ مرϢ ϳ بϡمس ϸЃ ϸϷϳϦ ϸمϡϡϳϖ ةϳϸرس ب)1.29 .%(ن ϲϻ ϳϨ ϳϲϡ ةϳϸمس
ةϭϩϳϷ Ϊϳϥ ϸϲϯϳϷ Ѝϳ ϹϷϫϳϷ ϸمѸ و).95.3% (ا ϳϸمϡϸЃ ϸϭϖϲϡ ϸϳϸϧϲϧ A ا ا ϸϲϯϲϭ ϸϷϸ و ا ϹЃ ϵمϸЃ ϸϭϖϲϡ ϸϳϸϧϲϧ و ϸϭϲϸ م ϳ ϸϭϸϲϡ ن
. ϸϸϳϸϭϹ ا ϸϸϹϲϭϸϸϹϸϹ ϸϸϲϡ ϸϸϸϸϸ ϸϸϲϡ ϸϸϸϸ ϸϸϸϸϸ ϸϸϸϸ ϸϸϸ ϸϸϸϸϸ .

6- توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخدمة فى المنصب الحالي .

جدول (8)

عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي لأفراد الدراسة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
(اقل من سنة)	2	2.30
(1 – 4)	67	77.01
(5 – 8)	18	20.69
المجموع	87	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة .

ϸϳϸ م الجدول)7(ϸϳϸ ϸϸϸ ϸϸϸϸ ϸϸϸϸϸϸϸϸ ا ϸϸϸϸ (.-9 (ϸϸϸ ϸϸϸ ϸϳϸϸϸ ن MF ϸϸϸ
)11% (ϸϸϸ ϸϸ ϸϸ ن ϸϸϸϸ ϸϸϸϸϸϸ ϸϸ ϸϸϸ ϸϸϸϸϸ م ϸϸϸϸϸ ا ϸϸϸϸϸϸ) 9(ϸϸϸϸϸ ا ϸϸ
مϸϸϸ ϸϸϸϸ م ϸϸϸϸϸϸ (مϸ م ϸϸϸ م ϸϸϸϸ)5-7 (ϸϸϸϸ ا . و ϸϸϸ ϸϸϸϸ م ϸϸϸϸ و ϸϸϸ .
ϸϸϸ ϸϸϸϸϸϸ م ϸϸϸϸϸϸ ϸϸϸ ا ϸϸϸϸ م ϸϸϸ ϸϸϸϸϸϸϸ ا ϸϸϸϸϸϸ .

1- ϸϸϸ ع ϸϸϸϸ ϸϸϸϸϸϸ حسب ϸϸϸϸ ϸϸϸϸϸ ϸϸϸϸ ϸ ϸϸϸϸϸ .

جدول (9)

سنوات الخدمة لأفراد الدراسة

الفئات	التكرار	النسبة %
(لا يوجد)	10	11.49
(1 – 5)	17	19.54
(6-10)	38	43.68
(11-15)	10	11.49
(15 فاكثر)	12	13.80
المجموع	87	%100

المصدر : من اعداد الباحثة

ﷺﻡ ﻡﻭﻡﯓﺥ ﺍ ﻑﻫﺭﷺﺱ ﺓﷺﺱ ﯚﯓﯦﻓ ﺓﷺﯖﻡﻓ ﷺﺱ ﻩﻓﷺﻺ ﻉﻓﺝ) %93.27(ﺓﻭﻡﺱ ﻥﻓ)4(ﺒﻭﯓﻱﻓ ﷺﻡ ﺓﷺﻭ
)2-. . (ﺱﻫﺭﻓ ﺍ ﻭ ﻩ ﻓﺍ ﺝﯔﻭ ﻡ ﺓ ﻡ ﻓﺐﻝ ﻡﺱﻭﺓ) 4.59 % (ﻡﻝ ﺥﯓﻭ ﯚﯓﻥ ﺱ ﺓﻡ (.-5 (ﺱﻫﺭﻓ ﺍ .

ثانيا : وصف و تشخيص الأنشطة العلمية .

1- المواد التى يتم تدريسها فى الدراسات الاولية

جدول (10)

تدريس المواد فى الدراسات الاولية

الفئات	التكرار	النسبة %
(لا يوجد)	15	17.24
(2-1)	60	68.97
(4-3)	12	13.79
(5 فأكثر)	/	/
المجموع	87	% 100

المصدر: من اعداد الباحثة .

ﻣﺽﺢ ﺒﻭﯓﻱﻓ (. .) ﻉﻓﯓﻓ ﻡﯓﻓﻓ ﻡﯓﻓﺱﺓ ﻭ ﻡﺱﻭﻡ ﺪﻓﻫﺑﻝ ﺓﻝ ﺎﻫ ﺒﯓﯚ ﺱﻡﻓ ﷺﺱ ﻓﯚﺱﻓﷺ ﺍ ﻓﺍ ﻭﻟﺓﯖﺓ ﻥ
ﺡﺓﷺ ﻥﻓ ﺓﯖﻱﻓ (.-2(ﻡﷺﻓﻫ ﺓﷺﺱﻓﯚﻫ ﺩﯓ ﻓﺡﯓﯚ ﺍ ﻉﻓﷺ ﻭ ﺐﻭﺓ ﺱﻡﻭﺓ (%27.41(ﻥ ﻩﷺﻓﻡ ﻓﺵﷺﯚ ﻓ ﻱﷺﻓﺑ
ﻟﺱﯓﻩ ﻓﺍ ﻩﻓﺍ ﻥ ﻡﯓﻓﻓ ﻡﯓﻓﺱﺓ ﺐﻓﺍﺽ ﺓﻓﻓ ﻝﻓ ﻡﻡﻓﻡ ﻓﻝ ﻓﺓ ﺓ ﻡﻫﻥ ﺐﻓﻝﯓﯚ ﺱ ﻥ ﻓﻡﻓ ﻡﺱﻭﺓ (3.14 %. (%
ﻟﺓﯖﻱ) 3-9(ﺝﻓﻩ ﺍ ﻡﺭﯓﻺﺓ .

2-المواد التى يتم تدريسها فى الدراسات العليا.

جدول (11)

تدريس المواد فى الدراسات العليا

الفئات	التكرار	النسبة %
لا يوجد	10	11.49
2 – 1	60	68.97
4 – 3	17	19.54
5 فأكثر	/	/
المجموع	87	% 100

المصدر من اعداد الباحثة

[illegible] (. .) [illegible] -3([illegible])%27.41([illegible]) .-2([illegible] 9([illegible]) 4.59 .%([illegible] .

3-الاشراف على الرسائل و الاطاريح

جدول (12)

الاشراف على الرسائل و الاطاريح

الفئات	التكرار	النسبة %
(لا يوجد)	16	18.39
(1 – 3)	21	24.14
(4 – 6)	35	40.23
(7 فأكثر)	15	17.24
المجموع	87	% 100

المصدر : من اعداد الباحثة

[illegible] (.2) [illegible] و [illegible])9-2(و [illegible])23..9%([illegible]) 7.34 .%([illegible]) .-3([illegible])1([illegible])29..9%([illegible])1.29 .%(.

4-الكتب المؤلفـة و المترجمـــة:

جدول (13)

الكتب المؤلفة والترجمة

الفئـــات	التأليف		الترجمة	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة
لا يوجد	80	% 91.95	75	86.21
1	5	% 5.75	9	10.34
2	2	% 2.30	3	3.45
المجموع	87	% 100	87	% 100

المصدر : من اعداد الباحثة .

... (3). ... (2.3%) و (3.95%) ... (5.15%) و (45..4%) ... 39 ... % . 72.2% ... (42.51%) ...

5 - المشاركة فى المؤتمرات داخل القطر و خارج القطر .

جدول (14)

المشاركة في المؤتمرات داخل القطر و خارج القطر

الفئات	داخل القطر		خارج القطر	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
لا يوجد	10	11.49	32	36.78
1 – 3	43	49.43	26	29.89
4 – 6	28	32.18	12	13.79
6 فاكثر	6	6.90	17	19.54
المجموع	87	%100	87	% 100

المصدر من اعداد الباحثة

... (9). ... (4.59%) ... (3-). ... (94.93%) ...

6-البحوث المنشـــورة

جدول (15)

البحوث المنشورة

الفئات	التكرار	النسبة %
لا يوجد	5	5.75
3 – 6	28	32.18
7 – 10	39	44.83
10 فاكثر	15	17.24
المجموع	87	% 100

المصدر: من اعداد الباحثة

[illegible]

7- التقويم العلمى للرسائل و الاطاريح .

جدول (16)

التقويم العلمي للرسائل والاطاريح

الفئات	التكرار	النسبة %
لا يوجد	29	33.33
1 – 3	31	35.63
4 – 6	12	13.80
6 فاكثر	15	17.24
المجموع	87	% 100

المصدر : من اعداد الباحثة.

[illegible]

8- الاستشـــارات .

جدول (17)

عدد الاستشارات

الفئات	عدد	النسبة %
لايوجد	65	74.72
2 – 5	11	12.64
5 فاكثر	11	12.64
المجموع	87	% 100

المصدر : من اعداد الباحثة

[illegible] (1). [illegible] (2-5) و (5) [illegible] (2.29%) و [illegible] .

9- كتـــب الشكر و التقدير:

جدول (18)

كتب الشكر والتقدير

الفئات	عدد	النسبة %
(لايوجد)	10	11.50
(1 – 3)	25	28.73
(4 – 6)	29	33.33
(6 فاكثر)	23	26.44
المجموع	87	100 %

المصدر : من اعداد الباحثة

[illegible] (7). [illegible] (22.93%) [illegible] (2) [illegible] (33.33%) .

10 - توزيع افراد الدراسة حسب الدولة المانحة للشهادة:

جدول (19)

توزيع افراد الدراسة حسب الدولة المانحة للشهادة

الدولة المانحة للشهادة	عدد	النسبة %
اجنبي	24	27.59
عربي	3	3.44
عراقي	60	68.97
المجموع	87	100 %

المصدر : من اعداد الباحثة .

[illegible] (4). [illegible] (27.41%) و [illegible] .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول :- القيادة الإبداعية .

المبحث الثاني :- استثمار رأس المال الفكري.

المبحث الثالث:- الأداء المنظمي المتميز .

المبحث الرابع :- طبيعة العلاقة الفلسفية بين القيادة الابداعية واستثمار رأس المال الفكري والاداء المنظمى المتميز .

Gibson , 2003 :298

Leadership

”³•-ñâ®ìÈ èäÓû •òŽõçŽõœ ß• Þ¼Ôß

Ýíª Ÿ

“©ŽôÔäß áäêìô œ£Ž’ß•í •Ž˜Üß• ®Èç •ŽìŸí

áîìÔäß•	•—ŽÜß• â³•	•
ðèg´˜ó ”Øó®Ä‘ âììôŸî— í êô³…® åíŽggÌ˜ß• Öggà§ í âggìääë ¬¤gg “îŸ®äß• Ñ•ªëû• (	üÜ— ðàôß í ¶	
šggô¤‘ æó®gg§û• ðggàË Žggã º¨ Ñ•®ggg˜Ëû Úggggß« í ðçîçŽggg× í ŽgìßŽã• ægË •®g’Ìã êgçîÛ í Žì éªó®ó ï¬ßä ß•Ü¸®Žô×ËŽàË “-ªØ	ðó®îØß•	
¯Žgg ç• ½®ggÐß æó®gg§û• •Žgg éŽ —û• ²Ôè‘	Moorhead & Griffin , 1995 : 324	
ªggË ï¬ggß• ðggäÈèäß• (David ôäÝßŽ °ggôãã—ggôã•®ggg‘• êggìßüg§ß•ggàgg Úggà— Êgg¿í í ”ggäÈèääß ”ô ô— “-•©û• ”gggggôààË æggggggã ªgg ©-•îgäß• ðgàË ©îgÌ— å• ægÜäó ”ô ô—•®ûª ûô ðØª ë— ªèË	David , 2001:7	
ðggàÌÓ ®ggôôÐ— ™•ªgg£• ªgg¼Ø æôÓ®Äß• üÜß Ù®	Daft & Noe , 2001 : 321	
í ”gäîßä í• ©®gÔß• ÁŽg¸è‘ ®ô›Žg •îàÄäß• Ñªìß• ÖôØ	Ardichvilli & Kuchinke , 2002 : 99	
Ñ•ªëû• ÖôØ¤— éŽ —Ž‘ æó	Robbins , 2003 : 314	
•îàÄäß• Ñªìß• ¯Ž ç÷ âìÌÓ©í æó®	Bolden ,2004,5	
âôgggØäß ôgg£ûgg˜ãä• æôggggÓ³íª.g® æôgg³í…®äß• °ggôÔ¤— òggÓ éª Ñ•ªëû•	Krishman ,2005:15	
«Žg¨—Ž‘ âìÌô g¸— í âìÌÓªgß æôg ”Û®˜¸ä Ñ•ªëû• ÖôØ¤—	Weskittle , 2006 :1	
æôàãŽggÌß• ©•®ggÓû ”ggôÌÓ•© ‘ Ñ•ªggëû• ãìŽgìâgg•ôŸgî¤ç©Ëgg Ô Ø ¤ ”ô¿®ã “-î¼	êÁ	
í• áŽgìß• í• ïŽg¤û• ”ŽgŽãäËß• -ð ”ggó©Ž— íŽŽggË çû• ®ŽŽggæ ãíîgg âìèã •î	ð’ßŽÐß• í	

Ýíª ß• æä¿ “©-•îß• -”©ŽŽ£Žäßä -ð¼ËË©•Žä˜Ëû Ž‘

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] Newstrom & Davis ,1993228 [illegible]

[illegible] Daft [illegible] Visionary Leadership [illegible]

[illegible] Daft , 2000:493 [illegible]

”³•-ñà®Ë èØÐû •òŽçŽœ ß• Þ¼Ô ß

”gØ›îäß•í ”gôÌ×•îß• ”gó…®ß• Þôg¼ Robbins ïŽ-Ž‘· •ðàË “-ªØß

Robbins,2001:4 ì ®¿Ž¤ß• ðàË “ªè˜´ã –äçí –è´¤—

•ŽÔg» í ••-ŽgÌã í ••ïŽgÔÛ Êgôäÿ Ùü˜gã•å‡ã ï®§û• ••©Ž

Êg¿í ðgÓ âëŽg´ó å• í ”ôà’Ø˜g´äß• ”ó†’è˜ß• ”ôÌ×î˜ß• ••

”ôßŽË •ŽÌàÄ–àÌïßŽô×êË¿äßí• ã¥ŽèäßŽ• ŽÀó• í åî‘°ß• ðàË °

É•ªg‘û• í -ŽgÜ˜‘û• í ”äëŽg´äß• Ê g¸ó í ¢ßŽg¼äß• •Ž¤

ê—ûŽ ã Êôä ‘ °ôä˜ß• Öô Ø¤˜ß ã

Transformational Leadership ”ôàóî¤˜ß© “©ŽôØß

æô³íß•®âÔ¤— í âË© í ”äÈèäàß “ªðàË ”óŽØßÖà“-ªØäôÈ

(Shermerhorn , 1996:109 “ªóªŸ ”ó…®‘ âìçŽã

”¤àg¼ã ðgàË °gôÛ®˜ß• ï• ”g‘îÏ®äß• ž‹Žg˜èß• ÖôØ¤˜ß

Gibson et al , 2003 :25 ”ô¼¨¸ß• âì˜¤à¼ã ÕîÓ ”

•îgÏ®äßÞg‘ŽØã °Ó•î¤ß• âóªØ”ôà¯Ž¤˜ Conger ©Ž®ØßŽôØß• Ú

ŽgôàÌß• ”ßŽg³®ß• æëã Þó Ž ë ãåg®íÜß ”g æô³¬ß®äßì—Žã Ž

Conger,2004:7 ”äÈèäàß

On line leadership –ðç®ã˜çû˜³ŽŽðôØß•

ògìÓ –gç®˜çû• ðgìÓí“©ŽgÛØ®ŽØgß ƒ Ò×Ÿ•îËÌâãå‡ë…•®Ÿ

”g‘î˜Üäß• ”gôä×®ß• •ûŽ ó¼ª–gûŸ ðgßŽ‡Ø•ß•ËŽgÛ˜ß•ô¼Ž¼gÔ¼

âàÌ˜gß “©ŽgØ©÷••Ž©‡ó Ý«Ž‡¼”Øœß•Ó Þœä˜—ü›ç®Žèû• òÓ

”ôg¼¨¸ß•ñ©•Žg˜îäàß ’g¼— å ƒ-ŽÞìã˜ªã Ó• âæ æ’ã‘ŽîÜßŽìÔß• Ý

Ögó®Ôß• ïŽgÀË©Ž ØÞg•Û ðãì„Ë©å-Ž ã‡ß•òÓ ®§õ• ñª¤˜ß• Þœä˜

“ªgóªË ¹®Ó§ÙŽèëª¤˜ß• òÓí ¯Ž çù• âóîØ— ”ôÔôÛí Žë¯Ž

âëªËŽ´—í æô³í…®äß• ÞÙ Ô³ ã®Ó ØÖ ® ô æ ãà ßëÖ“®ŽØß• å ˆÓ •–

êÁç®˜çû• •ŽôèØ— Úß

”ô—•¬ß• “-•©û• í ðËŽä˜Ÿû• ðËîß•ðÔÁŽÌß• åŽØÛ—ß•©“®

ðËîß• •ŽçîÜã ”´ä§ Žìß ïŽìÛäŸß®–Ÿ äÌß×üÌß•¡Ž-ç©ðßí• ð–

ÒÁŽÌ˜ß• ”ôËŽä˜Ÿû• Ê Ó•-ªŽìäß•ð—ð–ß•

, Goleman 2006 www.amazon.com

Charismatic Leadership ”ô㯠-ŽÜß• “©ŽôØ

Conger&Kanungo , 1998:4

Wiengarden , 2004 :17

Ensley,et.al,2004:18

(Innovation

ïðg¸ß• Eªgg¸ß•íï• éƒgEªï‘é í• ïðg¸ß• Eªg‘ ægã •®Ìß
ðgà’× Þg³-• Ýíó–gÞg³Žãæ•gã Þ³®ß• æã ŽÈîªÜó–ë•ûßŽã Þ
®ôœÛ

êË•ª‘û ðßŽÌ— Ì ïŽä³• æã Êóª’ß• í ÝŽœã ðßŽÌ— í êçŽ¤’³ ÝŽ× ŽäÛ ïð· ÞÛ Þ’× Ýíû•
“-îg³ âó®gÜßŽgåƒ®ŽgØæß• æãËß ß•®ëçŽ¤’³ îìÓ ½-û• í
”óû• “®Ø’ß•

©ª ó (Illeniovaré) ”ôèô—üß• (Innovation) ”ääã•ïŽŽÓ ðó°íôàÜçû•
-ŽgÜÓüß ¢ŸŽgèß• ÝüÐ˜g³û• êgçŽ‘ “ªg¤˜ãÑ®Ë”ígÜàäàß
“ªóª ß•

”ágŽggggàgË ðWhisler & Leavitt ŽggæØ ãŽgggggØggÛ
ægß “®gô’Üß• •Žg¸èäß• ®gœÛ Harvard Business Review ôçŽäœß•
é¬gë íëß•gôçäçõÈß• íôßŽg³ƒüðÓÌ”ô Þ§ª— âß Žã Õî´ß•
Leavitt & Whisler , êgË•îç Innovation ŽÉ•ªg‘û• ®gãû• ”gØôØ£ ðg
1988 :41

å• Žg»î¼§ ®g¿Ž¤ß• –g×îß• ðgÓ êôàË ÖÔ˜ã í ©ª¤ã Ò
•¬Üë í ®§• ªÌ‘ ðàË ªÛ†óðŽËÀÖàíÌ—Ì’ßïŽŸ¬ë˜ßôä•ŽÔ
É•ª‘üß âôëŽÔäß•Ý¾Ìß¢í¿îó
Ýíª Ÿ
É•ª‘û• áîìÔäß æôœ£Ž’ß•í •Ž˜Üß• ®Èç •ŽìŸ

áîìÔäßð	-ª¼äß	•
í ®ggôôÐ— êggçŽ‘ êggÔó®Ì— •Žôç ŽÜãû• í ©-•îä	Peter Drucker , 1986:51	
®gg’˜Ìã æôgg´¤— ðggß• ï©†gg ”³Žô´ß• í žãŽç®’ß• ÞÜ	Evans , 1993:133	
”gË•®’ß• í ”ßŽg»ûŽ‘ â´˜— •ŽŸ •üÜ¸äàß Ý	woolfolk ,1995:85	
“ªóªŸ ”ôàäË í• •î˜èã	Krajewski , 1999:159	
Žìîg³ í• ”gäÈèäß• ”ËŽèg¼ß ªg ”ãŽÌß	Daft , 2001:357	
®ggô’Û áªggØ— “-îgg¼‘ Žggãgg ®ô’Û áªØ— ðß• ” ô˜èßŽ‘ ï©†	â ç	
”g’Ä—®äß• Õ•îg³û•í •Žãªg¨ß•í	European	

“-•©• ògÓ [illegible] Þäìß• “î× ••-Ž	Commission,2004,23	
Žgë®óîÄ— í• “ªgóª-Žß [illegible] ”ó©Ž¼˜×ûðî”ð£Ž [illegible]	ìì ñ-Ž’ß•	
Ê×•îß• ®ôôÐ— ÞŸ• æã “ª	”’ëí	
•üÜg¸äß• Þg£ ògÓ ”àËŽÓ “ªóª ”ä•	Charles ,2007,78	
í Žgì˜ ô˜ç í• Žì˜à¼¤’ã [illegible] æägggg¿ •©-•í í Žg [illegible] ”ôà»û•	ðÁîç	

Žèä¿ “-îÛ¬äß• -©Ž¼äß• ðàË-ª©Ž¼äß•ËûŽ‘

í •Žg˜Üß• ï•-• ðgÓ Ñü˜g§•Ýíí ª [illegible] ½•®
“®gœÛ ðgß• Úgß« ÊgŸ [illegible]
í ”gôÓŽØœß• í ”gôàäÌß• âì—•©Žgì˜Ÿ• í æôœ£Žg’ß• žë
”œßŽ› ”ìŸ æã ŽëªØÌ— í ”ôË•ª‘û• “®ëŽÈß• •ç•

Žìãªg× ðg˜ß• Òó-ŽgÌ˜ß• âgÈÌã [illegible] Žë©
”ô—ñŽ¤äß• Ýî£ ÝŽ äß• •¬ë

ægã æÜä˜gì [illegible] æã É•ª‘üß [illegible]
Ž×üË Žìèô‘ å• Þô× å• Ö’´— âß ïŽ

å• ©-îgÔàôŸ ÝîØó í •üÜ¸äß• Þ£ í ðË•ð [illegible]
Þ£ îë ï¬ß• Ñªìß• ðß• Žç©îØó ”àô³îÛ Âô³îÛ íª’ó ðË•ª
”àÜ¸äß•

•Ž×üÌß• æóîÜ— ðàË [illegible]

êg—•« ªg£ ðgÓ áîìÔäÛ É•ª‘û• ðàË °Û®ó û ŽìäÈÌã å•
Ýî£ ”Ôà˜¨ã ï•-• ðß• ï©†ó Žäã Úß« ®ôÏ í É•ª‘û• ðè’— í•
Âô¤ó ½îäÐß• Ý•¯üÓ Žì—Žãîøã í [illegible]

www.dubaipolice.gov.ae

”gó…®ß• ªgóª¤— ðgàË “-©ŽgØß• “©ŽgôØß• ðgë ”gôË•
áŽgä˜ëû• í ¢‹•îgàß• í ••ï•®gŸû• ¾ôgÔ¨— Ýüg§ ægã °g
ægã Úgß« í ”ó®g¸’ß• ©-•îgíäªßŽØß• ëèã‘ôáŽØ˜ëß• âíôäë³—
”¤àg¼äß• ÖgôØ¤— í ••-•®gØß• «Žg¨—• ðÓ ”Û-Ž¸äß• í
”ôÌä˜ äß• ”ãª¨ßŽ‘ ”

”ôË•ª“©ŽôØßÜôáëŽìã

å• •g ó û “®g»ŽÌäß• ••ªgóÀªäß• “í®gŽôËìäßŽØ•Ø’ßgì‘áŽàß å‘
Þg‘ ïªgôàØ— -ŽgÁŽÛ ”g‘Ž×®ß• í êgôŸî˜ß• í âôgÈè˜ß
ì ìðÔÄ½ã¸ó ¾ó®Ë -ŽÁ• ŽìäÀôß ÞãŽÜ˜

Þœã •©ŽÌ‘”äåÈàìÞŒûí“-î¼àß ”ôà’Ø˜
æãðôßŽã í ŽôèÓíðõØ•óî•îèðßèðØ•ßÊ¿í åîÜô³ ÒôÛ
ŽäÛ í ŽÔôÛš”õ®¸’ß• ©-•îäß•
Õî´àß ”äÈèäß• Žìãª Ø˜³ ð˜ß• •Ž ˜èã
Žìô´ÓŽèã æô‘ ”äÈèäß• •ô—
åîÓªìß• æ‹Ž‘°ß•
”Óªì˜´äß• ••¯Ž çû•

žó°ðãäÀ˜ðôŒ”ôðßð•ðäß• Õ•®¸˜ð•ðó³‘ï•®”×ðàäÈßŽ¼ßŽ
ŽìôàãŽË í Žìäì³• ”àä£ í Žìè‹Ž‘¯ éŽ — ”äÈèäß• •Žã
”ôØÓû• •ŽËŽÄØß• í ”ôäôÈè˜ßà ÛŽóƒ´ äŽè‘®’Ë ”ä
•Žððô˜ß• é¬”äÈèäß• ”ÓŽØ› æä¿ðàŽ×ôÛŽäß“ôû™Ž”ëŽ —• í Ž
ò‘Ž óû• °ó°Ì—í °ôÔ¤˜ß•í æô
Ñ•ªëû• é¬ë Íîàß’û•Û®ã¸ãèäß•ßŽÑ•ªë•àÁŽÌ—-• ªÛ•†— ”ôäôÈè
“ƒ©Ž’äß• ðàË âë°ôÔ¤— í æôôä³®ß• “©Ž
Íîà‘ ðàË •ªËŽðôðãŽÌ•®ßðäîéjàó•(design) Þäàß• âôä¼¥— ðÓ ðË•®
êg—-ª× í ªg‹ŽØß• ”gðäŽÜ˜‘ûgôŸß-©Ü•û’˜Ëgã• ðgëËÞƒœ •
êô³…®ã ðÓ -ŽÜ˜‘û• í ”´ÓŽèäß• ¡
ŽØßŽ§ í ”äÈèäß• ŽÛŽ¸ ®çÜ®í •®´ôãàíŽã-ðÓ éÇã Ûó åô‘ ê
ŽìØôØ¤— ðÓ âì´ôß Ñ•ªëŽÞÜÂ’—®ß ãà®íÓ”äÈèäß• ðÑË
ðË•ª‘ôõØÔ˜ß• í ð‘Ž óû• ²ÓŽè˜àß âìÌÓ•í« ®ôœó í ”ô
Diets,1994,143

[illegible]

[illegible] Creative Destruction [illegible]

[illegible]

Mentorship [illegible]

[illegible]

Rick , 2001 , 8 [illegible]

[illegible]

[illegible]

Farmer et al , [illegible]

1999 :601

[illegible]

ŽóŽgÀØß• Þôg»ŽÒ— ”g ßŽÌã ðgÒ ê‘îàg³• Ÿüg§ ægã Žì
ðg”ßÓ•Žg¿ûŽ‘ “îŸ®äß• ž‹Ž˜èß• ÖôØ¤˜‘ “®·Ž’äß• ®ôÏ í “
í á°¤‘ Ñ®¼˜ß• í “-©Ž’äß• áŽã°‘ ¬§û• í “®‘Žœäß• í ²Ôè
Žë®ôÏ

•ggàÐó í ¢ô¤g¼ß• ªggô£îß• Þgì¤ß• [illegible]
í Ñîß„äß• ðàË ¹®¤-ßŽŽ [illegible] ”ìŸ•îã í ïª
ægã ÞgÌ — ”góªôàØ˜ß• “©ŽgôØß• å• ªg ç •Žã¯û• “-•©•
áªgÌß •Žgã¯üß Žìg¿®Ì— •ûŽgä˜£• Žìà§•ªg‘ Þgä¤— •Žg
Žìë Ž — ð‹•î¸Ìß• ÞÌÓ ©- •ß•®Ÿ®ô-ÐŽäß• [illegible]

”ðð[illegible]ª‘ ûð[illegible] Ž
ðÓ®ô½ß”•ûŽ‘ª‘®Žô Øß•Žä[illegible]Ë

Organizational Culture Building ”ôäôÈè˜ß• ƒ”ÓŽØœß• ïŽ
âgì‘ áŽgä˜ëû• •gŸî˜ó Ögó®Ó ðgÓ[illegible]
”g£Ž—• í æôàãŽgÌàß á•®g˜£û• ægã -ªg× ®ôÓîg— í â
êàäË æôìßŽ‘ ²ôß ®ã• •¬ë í ”Û
ªgg ç Žggã üôggàØÓ ð¤gg¼ß• [illegible]
¥Žgèã ©îgŸí -îg¼— ÊôÄ˜g´ó û æó®óªgäß• ægã ê‘ ±„‘
ªgôä¤ß• ®gôÏ ²ÓŽgè˜ß• í• •ŽgË¯Žè˜ß• ©îgŸî‘ åîgë®ã
¾gÌ‘ ï®gó í Žì‹ŽgÀË• æôg‘ ÖgÓ•î˜ß• ©îgŸí [illegible] ”gäÈ
æggã ®ggôœÛ ®ggÈèó üggÓ æôàãŽ[illegible]
Žggäã [illegible] gg´çû• •¬ggë Þggœã å• ïû†ggë Þggœã
æggã ðggç©û• ªgg¤ß• ®ôÓîgg˜ß ”ggÅî¤[illegible]
”äÈèäß• ðÓ •ŽË•®¼ß• ®ô Ô—

(Strategic Thinking) ðð[illegible]Ó˜ß•
Þ‹Žg³í í ®gôôÐ˜ß• í [illegible]
æôìßŽg‘ ²ôgß îgë í æôàãŽgÌß• æôg‘ ”Û®˜g¸ã Ñ•ªgë• í
“®gœÌ’ã åîgÜ— Žgã Žg’ßŽÏ æôàãŽgÌß• ©îgìŸ å• šgô£
û •©ªgË å• Þg‘ ¥Žgèäß• •¬gë Þgœ[illegible]
å• ï®gó Úgß« æã ²ÜÌß• ðàË Þ‘ ”äÈèäß• ðÓ Öó®Ôß•
[illegible]gß æäggÀó ï¬ggß• îggë Úggß« åû ªgg[illegible]
-•®ä˜³û•

“®»ŽôâÌß•í ðË•ª‘û• ª‹ŽØàß“®»óŽ¶§ æó®¼è
É•ª‘ûí• ”ôË•ª‘û• ”ôàäÌß• ðàË °ô
é¬gë ægË š¤’àß é©îØó Žäã å¯•î˜ß• áªË æãàŽËÓç êß •’
©Žì˜Ÿû• í ©•ªËû• Žìèã Þ£•®ã ðªÌ‘ Þ’ä£®’äß• ¸áßë °
ÞäÌß• ðÓ ”ôäàÌß• ”ô ìèã
••-•®gØß• «Žg¨—• ðgàË “-ªgØß• í ÞgäÌß• ðgÓ ”gôäàÌß
•Ž³•-ªß• ðàË ”ôè’äß•í ”
”ðË û• “©ŽôØß• º‹Ž¼§í •Ž
áŽä˜ë• –‘¬Ÿ ð˜ß• ”´ô‹®ß• •ŽËî¿îäß• æã ®’˜Ìó Éª’äß• º
”’g´èßŽ‘ Úgß« åŽgÛ• ï•îg³ ”gäô× í• êgôäë• í« šg¤’ß• a
åŽ ôë ¹Žëô Ë•ª’äß• âÜ¤ß• ÞŸ• æã í• ”ôË•ª‘û• ê——

ƒ®gØ— å• ægÜäg³í”gôà’ËÝ³®ß»ôgèË• ”ôË•ª‘û• “©ŽôØß• º
å• ægÜäóí Žgë©Ž× ð˜ß• ••í°Ðß• ðÓ áü´ß• êôàË ê˜Üè
Žïg®×— ægÜäó í ê‘Ž¤g»• Êgã ”gÔà˜¨äß•©Žôg×”ôäß• ðgÓ®ê
êg—Žô£ ðgÓ ðË•ªg‘û• ï©ŽgôØß• •çŽ ß• ðàË °Û®ç Žèë
•©ªgË ¢g¿î— í æôg’— ð˜ß• í ŽìôÓ ™©•î¤ß• ¾Ì‘ í “®ÄÌ
ê¼¨· ðÓ –àœä— ð˜ß• ß’óîæèãß• º‹Ž
ï-Žggâàgg³í êggŸôâgËg³®ßàgg»gèË ”ggôË•ª‘û• “©Žggô

-•î¤ß• •Ž‘ ¢˜Ó
•¤ßŽ‘ ×©ŽôØß•
”ôàäÌß•×”Û-Ž¸äß•
Ö¤ß• ðà×Ë •Ž’œß•
•Žãã• Êã ÞãŽÌ˜ß• ðÓ× ”ôçüØÌß•
æô³…®äß• Êã ”¸óŽ×Ìäß• í ”Äß
æô³…®äß• ªèË×Þãû• ¡í- ïŽ
æô³…®äß• ••-ªØ× ‘ ”Øô×ªß•
ŽìÔôÅî— æ´£ í Õ×îÔ˜ß• æãŽ
Þ’Ø˜´äß• “©Ž×× ©•ªË• í
ðà§•ªß• -•®Ø˜³×û• ðàË ªô
”´ÓŽèäß• ••©ŽôØß• º‹Ž¼§ í Žó

ðë í áŽË Þܸ‘ ñ-•©û• -ŽÁû• òÓ ”ôË•ª‘ûí• ••©ŽôØà

(Sensitivity to problems •üÜ¸äàß ”ƒ³Ž´¤ß•

–ãª¨˜g³• ðg˜ß• ”gœóª¤ß• Ög‹•®Äß• æggãí “ª©–ŽgØàß ”ô

–ôg³®¸—Ž³Žã ªgìÌã ðgÓ ”gËºŽÛä®ã•Þ•’ŽôäüŽËãæðëÓóª®ãŽÝßü

ðë³Žõ®»ŽèË ðàË ”Øó®Äß• é

®ËŽg¸ã í •ŽôÛîàg³ æggã êôÓ Žä‘ æôÌã Ò×îã ðÓ üÌÓ -íª

æó®§û• éŽ —

ðgàË ªËŽg´— ”gØó®Ä‘íª”góãŽîgàß•®Ògª×Øîäßðgó •·-Žgìäß•

”ôçŽ´çû• •ôËŽ³Ô˜®ôÐõãß• âìÔ— Ýü§ æã

Ò×•îäàß ŽØÓí ÝŽÌÔß• Ùîà´ß• ðàË “-

”£•®g¼‘ âë®ËŽg¸ã ægË ®gô’Ì˜ß• ðgÓ ©•®gÓüß ”gó®¤ß

©ª¤ã Ñªë ü‘ ¶×Žè˜àß •ŽËŽä˜Ÿ• ªØÌ— Žã Ž’ßŽÏ Úß¬ßí

ªgÌ‘ ŽgäôÓ êgôß• ÉŽä˜g³û• â˜ó í µŽØç æã -íªó Žã Þô

(Yi-Chi Lu ,2009:11 ¤éçî æó®§û• •Žë Ž —• í æó®§û• î¤ç ê—Ž

“®ðõŽõœäß•

ðìÔõçßŽ žÀèß• ðÓ “©Žó°ß• í ”ôß†´äß• Þä¤–òèíÌ—Ž çû• ð

ðŽôÓ ð˜ß• ÝŽäËüß Þôäß• ðàð£•ðüß•¸ãäßîàªõàäÞãüßÝûìª®ÜðÓã -Ý•®

®’» í ïª¤—

ŽgäÛ êgß ™ªg¤ó ŽgäôÓ âÜ¤˜gß• ðgàË -©Ž× ïÒÛ ©®

Eiter R. &Illies J. , êg‘ áîgØó ï¬ß• ÞäÌß• Ýü§ æã •Ï®ó Žã Öô

2004 :384

å• Éªgg’äß• ÊôÄ˜gg´ó “®“Žggg³Žèàß ãgŽôgËÀõ‘û•“®‘Žgg

êggç• ï• êggãŽä˜ë• Maintaining direction) ”ggàggóî»Á•î㕮 gŽ ôgß —û

•Žg×îÌäß• í •Ž˜ðg¸äËß• æêgãã âÑ®g ßŽË •ªãû¼äß•óîºÁôÛŽ˜ç• Ê

Ñªìß• åîäÀã ðÓ ®ôÐ˜àß ” ô˜ç ™®ô œ—ª×ðõßß•

•àg¼˜ã ÞÜg¸‘ åîgÜ— û Þg¤ß• ðß• Ýî»îß• ðÓ “®‘Žœäß

ÖgØ¤ó ðgÜß é-ŽgÜÓ• ægã Ý¬g’ó í ÝªÌó ê—ŽëŽ —• Öô

ÞÀÓƒî¼‘ ”ôË•ªëû• Ñ

•ŽÔg» æä¿ Žë©îŸí ¡®˜×• ð˜ß• í ”äìäß• ”Ëª’äß• ”ô¼¨¸ß

¢˜Ôèã í ÚÜ¸˜ã í ”ôÌÓ•ªß• ðßŽË í ®‘Žœãí ÞØ˜´ã “®

Þgã Ž Ì˜ß• •Ìg¼ß• æã í ”ëŽùÐ´ßŽ‘• ®ôÈÜ-±Ž´£•í êó“ªßªí ß

âó®£ êÌã

“-ðŽõß•

í É•ªgg‘û• ðgÌgàÈ Initiative “-ŽggØàŽè îŽggëó í•©• ƒªgg’ã í ”ggôË•ª‘û

ï¬gg¼ß• ¥Žgèäß• ðgÖg×•©Žß‘äÌgà®ãÈðgÓ Ê³®´ß•í ðË

••©Ž’äß• í ••-©Ž’äß• ðàË âë°Ô

í æôËªg’äß• ðgè’˜ó í “-©Žg’äß• ¡ó³Ž³ƒg¸óŽïg¬Àgß• “É©gŽ’äß

«Žg¨—•’ãðg®ógìÈg—í-©ŽÑ®g¼˜ßŽ‘ -©Ž’óí ”£Ž˜äß• ¹®Ôß• ©ª

ªgä˜Ì— í ðßŽgËï•© • ïî˜g´ã åîgØØ¤ó “ôÐŽg’™ßª£•ûŽôg®¼Ø

“ªóª ß• •Žô ô—•®˜³û• åîßî¤ó æó¬ß• âë í ®ôÐ˜àß æó®

åŽÄà³ ±îäàã Ê×•í ðß• Ž

”‘•®Ðß• ï™”Ó•®Äß•

ï•-û• í •Ž£®˜Øäß• ï•ª‘• ðÓ “ï•® ß ±ª¤ßŽ‘ Ù-ªó É•ª‘û• å

æó¬ggß• æôggØàä˜äß• ïªggß ®Óîgg˜— û ”Ôgg» ðggë í

ð—îó®Øß• âì‹Ž³.®ôÜðÇ—•ŽûçðÓ ŽŽØÓ•îäß•

®ÄgÀã êgç„Û í íªg’ó îgìÓ é•ªgÌ˜ó üÓ éªèË ÒØó ªãŽŸ a

ð¿îÔß• í Ú¸ß• æã ”ßŽ£ ðÓ ¶ôÌó å• Þ’Ø˜ó êç• êß ™ª¤

ðggàË šggÌ’ó •®ggã• é-Žgg’˜ËŽ‘ Êgg¼˜äãg®ìŸãîäß Þgg‘´

½îgäÏ í• Úg· æã âìÁî¤ó Žã Ò¸Ü‘ åîÌ˜ä˜´ó âìÓ “®ãŽÐä

“ªÛ†ã ®ôÏ •ŽãîàÌã í• Žã

º¨g· ðgÓ ”gàãŽÜ˜ã•ª-ŸŽìäßû Ê’Äß•Ž®ØßçŽÓ•Žä´ß• –Ëîè—

º¨g· ðgÓ Žgë®Ó•î— ægÜäó •ŽÔg¼ß• Úà— ¾Ì‘ æÜß í ð

”ôgg¼¨¸ß• áîggìÔäß áŽggÌß• ½•®Ì˜gg³û• Ýüggg§ æggã í

Éª’äß• ”ô¼¨¸ß •ªó®Ó Ž ô´ç Þ-Ü¸Žä³”ÌäŽëã©ŽÌã•îËŽªËç•åŸ

-Žgô˜§û• ©ªg¤— ðg˜ß• ðgë ê˜ôg¼¨· ¯®g’— íí Žgì‘ °gô

•g³Žèäß• åŽgÜäß• ðgÓ •³Žèäß• ÞŸ®ß• åîÜó í é-•ªŸ a

”ãü³

Fluency ”ð×ôÐÄß•

ðggÓ ðggë í •ûŽäÌ˜gg³û• í• •üÜgg¸äß• í•ggŽØßggÜÔggèÌ—Þ

æägÀ˜— ðgë í Žgìäàì— Ö’g³ âôëŽgÔã í• ••®g’§ í• •Ž

Þœã ”ôßŽ˜³Ž‘ •±ŽØ— í É•ª‘üß ð

©ª¤ã Ö´ç ðÓ •ŽäàÛ ïŽÄËŽ‘ ®

Originality

(Basadur , 2004 :110

Flexibility

Shalley et al , 2004:46

Zairi ,1999,100

Stringer

Stringer , 2000,73

Cropley , 2001:2

Sisk

Sisk ,2002:4-5

”³•-ñ®ÈèðØô•òŽçŽðœß• Þ¼Ôß

ñ®ÜÔÝŽäß• ±ƒ- -Žäœ˜³•

ÝŽgØ˜ Intellectual Capital ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ- á’îçŽäœ˜èúÓ• ©•¯ ©Žgg¼˜× Internal Business Economic ”ggôà§•ªß• ÝŽggäËû• •Žó ”gÓ®Ìäß• -íŽg¤ã Åæ gõãg ßg Knowledge based Economy ð gÓ®Ìäß• é¬ggë ªgg£• ï®ggÜÔß• ÝŽggäß• ±ƒ-®Žäœ˜³•í ”g -íŽ¤äß•

”ÓŽ Knowledge of Employees æôàãŽÌß• ”Ó®Ìã ðÓ “„’¨äß• Ýî»û• ¢ Žgìç• ðgß• ”ÓŽ¿ûŽ‘ ”äÈèäß• äß•í“æóŽî˜ßßí æó®Ìäß Ž ”ó®ÜÔß• Ýî»û• ¢àÄ¼ã “„’¨äß• Ýî»û• ðàË ÖàÁ•í •Žä ðÓ É•ª‘û• í ••-Žìäß• í ••®’¨ß• “©Žó°‘ ¢ä´ó ï¬ß• ”œóª¤ß Žgä‘ âgì‘ ÅŽgÔ˜£û• í âgì‹ûí “©Žgó¯ í âëŽg¿ÈèäßgôØ¤— ”ôÓ®Ìã Žì—•-ª× æô´¤˜‘ åîë®ã Žì‹•©• æô´¤— í •ŽäÈèäß ”gÛ®¤ß• ðgÝîg©îßg• ”ßgäÈèäß• ªËŽg´— “ªgóª ß• Ñ-ŽgÌäß ”ä‹•ªß•

Žgìß Žgì˜ôÜàã í ŽgìËîç í Peter Drucker – ”ªgäÈè ï¬ß• ðØôØ¤ß• Human capital ±ƒ-ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ®Ó ìåŽ´çû• îë Competitive ”ôg´ÓŽè˜ß• “°gô”ßg»Ž”ßgäÈè-ªgôØ¤ gíä©—•îggä˜ß•• ”g ê—Ž×ŽÄß Þã Žä advantage ôÌÔ˜ß• Ý

“-îg» ®gìÈó í ”³îäàäß• ®ôÏ âôØß• âÀó ï¬ß• í ï®ÜÔß• Ý êg˜óí•¯ ægãÞgûôåß• ï®gÜÔäß• ÝŽgäß• ±ƒ®g‘ –gä˜ë• áî Ögg Intellectual capital ï®ggÜÔß• ÝŽggäß• ±ƒ- ðggß• Õ®ggÄ˜ ”ôßŽ˜ß• -íŽ¤ä

ê˜ôäëƒí ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ- á
ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ- ®»ŽèË í •Ž
ï®ÜÔß• ±ƒ- -Žäœ˜³• Ž
•ŽÌãŽ ß• ðÓ ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ

ê˜ôäëƒ í ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ

æ þg ã-Žgg¼˜§• êgmllectual Capital ¨ þgÜÔß• ÝŽggäß• ±ƒ-
•¬gë ÕŽgÄç Êg´—• ªg× í •ŽgäÈèäàß ðgØôØ¤ß• ÝŽgäß•
ÞgÛ ÞÜg¸ó û í ”gäÈèäàß ”£Ž˜äß• ”ôÓŽØœß• í ”ôèë¬ß•
æôàãŽÌß• ••-Žìã í ”Ó®Ìã Ö¨à ªó Žä Ë• ¢àÄ¼ãß ÝŽäß• ±
ªô’Ë ”äÈèäß• ••í®› æ
±ƒ- ¢àÄg¼ã ðgÓ í ”góîèÌäß• ŽìßÎ»• í• ï®ÜÔß• ŽìßŽä
Žèäg¿ í (inter) æôgãðèôí—üß• æôg˜äàÜß• ægã ”Ø˜g¸ã
”’´˜Üäß• ”Ó®Ìäß•Lectio “î•®ØŽ×üÌßòèðèÌ-
®gôÏ ••©îgŸîã ”ôÓ®Ìäß• ••©îŸîäß• ðÓ®Ìäß• ÝŽäß•
í ®g¸’ß• ÝîgØË ðgÓàô×gäg±Ž³ªôgäß•ºïÜgÓ®Ìä Žìà’Û •Žôä´äß
Òó-ŽgÌ˜ß• ”ègß•êã ï•ª˜‘• í ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ- ¢àÄ¼ã áª
±ƒ- ÉîgŽ¿îã æôœ£Žg’ß• í •Žg˜Üß• ægã ªgóªÌß• ÝíŽè— ª
¾gÌ‘ æô’óÝíª ß• í ï®ÜÔß• ÖôÝŽäß• ©ª±ƒ®ß òèàË ðß• Ýî»îà
ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ®ß

ÝíªŸ

ñ®ÜÔß ÝŽäß• ±ƒ- Òó®Ì— í áîìÔã

áîìÔäß•	-ª¼äß•	•
ŽgìÌ‘Ž˜ó âgß òß˜•ß•í®Žgäß• ÝŽäß• Žë®ôÏí ••©îŸîäß• í ªØè	Stayer , 1990 , 30	
ï®gg§û• ••©îggŸîäß• ”ggäô× Ž ægggã ••©îggŸîäß• é¬ggë åîgg Þggòœgg ë ÜÜôë í ªg ó ª g ¼ã ®Þ Žgg • Žgg×üË •Žgg×üË •Žgg×üË	Edvinsson , 1991 , 56	
æggã ”gôèØ˜ß• Þgóî¤— ðgàË á âßŽggË ðggÓ ”ggäÈèäß• ïŽggØ ”àóîªß“ª´	Webster ,1995:136	
æôàãŽgÌß• ©•®gÓû• ægã ©íªg “©Žgó¯ ægã ”äÈèäß• æÜä— ”ó ”à›Žääß• •ŽäÈèäßŽ‘ ”ç-ŽØã	Spender , 1996 ,46	
”ggó®ÜÔß• ”ggôÜàäß• äŽ•gg “í®œß• Öà¨ß áª¨˜´—	Stewart , 1997 , 67	

æó¬ggß• “®‘ªggäß• Ýîgg؍Ìß•í âìß üóª‘ ©	Kelley ,1998 :12	
ægã ðg´ÓŽè— ¡üg´Û Žìã•ª¨˜g³ ªgä˜Ì— ðg˜ß• ð ô—•®˜g³û• í ð ªóª ˜ß• í	Hansen ,et al , 1999 , 106	
”ggôàäË í ”’gg³Žèã í “ªggóªŸgØ ðgàË “-ªgØß• Úgà˜ä— í “©îg¬ß Ñ•ªgëû• ðgß• Ýîg»îàß ”gÔà˜¨ã ÞÜggg¸‘ Žë-Žäœ˜ggg³• ógŽ®gìgäß ”äÈèäß• ¢	ðõð Ë	8
¢ô¤gg» Žüggg¸‘gŽ•ëí Žggì Ôô Åî— ”äÈèäß	ï°èÌ	
”Û®gg¸ß• ðggÓ ”ggó®ÜÓ “í® æó-©ŽgØß• ©•®gÓû• ægã ”gè í• “ªgóªŸ -ŽgÜÓ• •Ž˜ç• Öó®Á ”ä-óŽªÜ Ó•	å•ðèä‘£	
”ôg¼¨¸ß• ••-Žgìäß• ”Ó®Ìä ”äÈèäàß ð؍ô؍¤ß• ÝŽä	Allen , et al , 2002 : 104	
êggçû æäœgg‘ Žggì˜äô× ®óªg× ðgÓ ï®g¸’ß• ÝŽgäß• ±ƒ- æàãØæ ï¬gŽßg³-ªgg¼äß• êggçîÛ Žggìß êgŸ•î— å• ”gäÈèäß• ÊôÄ˜g´— “ªØßÈô’ß• ðÓ Þ¼¤-	åŽ§©	
••ïŽggÔÜß• í ”ggô’ôÛ®˜ßß•”gò êgç• ðgàË Òg»îó í ”gôäè˜Žì•ß å• ðgggàË “-©Žggg× “® ggg· -ó Þ’Ø˜´äß	åî´è	
òggÓ âì‘-ŽÑgŽ—gìãäíôàŽgggàìßŽ•Ø ðgàÏ• ©îgŸîäß• •¬gë ªgÌó Úß¬ ”äÈèäß•	Patricie ,2004,3	

í •Žgg´˜Û• ðggàËŽg³-ªóg®Øß•í ••« ðggàË âì—-ªggØã í ©•®ggÓû• ••« -ŽggÜÓû• í ”ggäÜ¤ßÌ˜ß••í® ŽìÓ•ªë• í ”äÈ	ÒôÄ	
••®gg’¨ß•í Ñ-ŽggÌäß• åîggÜà˜ä åîgàäÌó òg˜ß• •ŽgäÈèäß• ï•©• é®³Ž‘ âß—ŽÌß•˜ Þ‘ -îÄ— ðÓŽ	ì ì åŽ ôè	
®ggœÛû• ðggë í ”ggäÈèäß• ð í• •ggç•î ß• æggã ðßŽggÌßŽìÓg ”³îäàäß• ï®	•®ßŽ•	
Žgäë æó®g¼èË ægãäôîÜ˜ß•”äÓ ”ó®ÜÔß• Ýî»÷•í	ì”ôÓŽØœß ì	
ægã ”gçîÜ˜äß• ”gó®ÜÔß• “©Žg ”gggggäôØß• ••« ••®ggggß•’¨ß”g “í®gg› Öggà§ãÑŽªgìgì¿Öggæ ggÜ- ï®ggÜÔß• ÝŽggäß(Stewart- å•ÚÝggß ŽìÌgg¿í æggÜäó ðgg˜ß• í ”ggäæ “í®› Öà§ ÞŸ•	•èó	
ÝîgggØÌß• ðgggàË “ªgggäg˜ìgË ògg˜ß•í ïüggäÌß• Êggäg˜ãgí×ggìË ”gäô× ÖgØ¤— òg˜ß• “ªóª ß• •ô ”ô´ÓŽè˜ß• Žì—•-	ì ì ¢ßŽ×	

Ýíª ß• æä¿ “©-•îß• -©Ž¼äß• ðàË ©Žä˜ËûŽ‘

Ògó®Ì— ðgàË æôgôèÌäß• ÖgÔ˜ó âß šô£ ï®ÜÔß• ÝŽäß• •Žgg˜Üß• ®ggÈç •ŽggìÝ•í ðggÓãŽË ˜ãôîŽóÈßÝŽ ÜØß—ŽìÝ ¾gÌ‘ í îŽgôÓäãß•á”g›•ß£ åîËÜÔß•ï ÝŽäß• ±ƒ- áîìÔäß âì¿® º‹Ž¼§ ðàË ®§û• ¾Ì’ß• í é®»ŽèË í ê—ŽçîÜã ðàË ï®ÜÔß ægã ®’˜Ìó ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ- å• îë Òó-ŽÌ˜ß• æã ®ôœÜ ”ó©Žäß• Ýî»û• æã ”ôäë• ®œÛû• í

Ž ì Ü à ˜ ä — ð ˜ ß • Ý î » û • â ë • ï ® Ü Ô ß • Ý Ž ä ß • ± ƒ - å Ž ‘ º à ¨ ˜ ´ —
• Ž g ˜ ç • ð g à Ë “ - © Ž g × “ ® ‘ ª g ã Ý î g Ø Ë ð g ë í ” ä È è ä ß • ð Ó
Ý Ž g ã ð g Ó • ® ß • ô œ ë ã Ø Ž ã ª g Ø — í ” g Ž g È è ® ô Ï æ g Ë ° g ô ä ˜ à ß ” g
Ž g ì ô à Ë - î g œ Ì ß • â g — • « • û • Ý Ž ä ³ ƒ - ¢ ’ ¼ — û ” Ó ® Ì ä ß • å •
Ö ô ’ Ä ˜ ß • ° ô £ Ž ì Ì ¿ í í Ž ë -

ð Ÿ î g ß î è Ü ˜ ß • í ð g ä à Ì ß • á ª g Ø ˜ ß • ” g Ì ô ’ Á Ž å g « ¿ ® Ô — ” g ô
” ä Ì ç ß • ï ˜ ë ï Ó Ž è ˜ ß • “ ° ô ä à ß ® ’ Û û • - ª ¼ ˜ ä Ó ß • ” Ó Ž
í • Ž g g ã î à Ì ä ß • æ g g ã ” à ô Ü g g ¸ — ê g g ç „ ‘ Ž î g g ô ¿ • ® Ý • Ó ï ® g g
â ë ® ô Ï å í © ” ä È è ä ß • ð Ó æ ô à ã Ž Ì ß • ¾ Ì ‘ Ž ì Ü
í ® ó î g Ä ˜ ß • ” g ô à ä Ì ‘ á î g Ø — ð g ˜ ß • í “ ® ‘ ª g ä ß • Ý î g Ø Ì ß • •
” g Œ ô ‘ ð g Ó ï Ž g Ø ’ ß • ð g à Ë • Ž ä È è ä ß • ª Ë Ž ´ ó ” ´ Ó Ž è ä à ß ¡ ü
Ý Ž ä Ë û •

ï ® Ü Ô ß • Ý Ž ä ß • ± ƒ - ”

ð g Ó æ ó ® g ¸ Ì ß • í ï © Ž g ¤ ß • å ® g Ø ß • Ü Ô ß • Ó Ý Ž ä ß • ± ƒ © î g Ÿ ä î ä ß
ð g Ó ” g ó ® ë î ß • • ü ó ª g Ì ˜ ß • Ý Ž § © • ð à Ë “ - © Ž × ” ä ß Ž Ë “ î × Þ
Drucker ê — Ž ä È è ã Ý Ž ä
ð — û • î ¤ è ß • ð à Ë ” ô ä ë Ž ª ÷ é • ë ½ ð ® Ë î ³ • æ
æ g Quinn ® ô g ¸ ó « • © • ® g Ó û • í ” g ä È è ä ß • ð g Ó “ í ® g œ ß •
æ g ã © • ® Ó • å • Ú ß « ð ß • Ñ Ž À ó í ” Ó ® Ì ä ß • TQM ã Ö ³ ¸ ª ã ” Ó Ž À
ð g è ‘ Ž g ô à Ì ß • g ß â à æ ó Ž g ³ ß • © à ì ç g ® g ä Ü ó ª â Ë ó Þ § © â ì ß Ž ô à Ì ß •
å • ª ä £

ï • ð g g Ó “ î g g Ø ß • â ‹ Ž g g Ë © í “ í ® g g œ ß • - © Ž g g ¼ ã â g g ë • Þ
® g g » Ž Ì ä ß • ð Ÿ î g g ß î è Ü ˜ ß • í ð g g ä à Ì ß • ï ª g g ¤ ˜ ß • ” g g Ì ô ’ Á
ð ä ß Ž g Ì ß • É • ® g ¼ ß • ” g ’ à £ ð Ó • î Ì ¸ ß • í ô â ß Ž û ì ß • Ž ï ® Ü Ô ß • Ì
ª ô ’ Ë ” × ü § - Ž Ü Ó „ ‘ ƒ ª ’ — • Ž Ë

• Ž g ä È è ä ß • å • « • ð g ä È è ä ß • ï • © ü g ß ð ‹ Ž g ì è ß • © ª g ¤ ä ß •
ð g Ü ß ” g ó ® Ü Ô ß • • • © î g Ÿ î ä à ß ” ’ g ³ Ž è ã ð Ó Ž ¡ Ž œ ˜ ß Ž Ž ‘ • ä ® g Ø
â ì ô g à Ë á î g ô ß • • Ž g ä È è ã ð g Ó æ ô à ã Ž g Ì ß • © • ® g Ó • å Ž Ó •
Ö ä Ë • í Ê ³ í • â ì — Ž ô ß í † ´ ã ê ô Ó å î Ü — ï ¬ ß • í ð Ó ® Ì ä
Ò ³ î ó

[illegible] Petty , 2000 168 [illegible]

[illegible]

Skandia ”Û®g· •®g’Ë ªg× í ªg£•îß• º¨g¸ß• ••-Žìã ©ªÌ—
ð—û• î¤ç ðàË ”ß©ŽÌã ”Ðô¼‘ ”
âôØß• •Žãîà Ìäß• ŽôŸîß ”îèÛ¬ß• ”ï®ÜÈèàß• ÝŽäß•
ðggàË Žì—-ªgg× í Žì‹±ŽÛ¬g³’g“Ÿ-ªgŠŽä‘˜áßà˜Ýûgó ØÌßg•ô®ÓÐß
©-•îäß• ð×Ž‘-Žä

êgçîÛ í “í®gœß• -©Žg¼ã ªg£• êgçîÛ Ýüg§ ægã Ögœ’è
•g´˜Ü— Úß¬gÛ í °ôä˜ã ð´ÓŽè— Ê×îã ÖôØ¤—•ðãË Žëª
í ”ggäÈèäß• Ñªggë ÖggôØ¤— ðggÓ Žggó®ëîŸ •-í© •gg
Žgì‘äßg×ªŽóªg¤˜ß• ”ìŸ•îäß •ŽäÈèàß• ð´ªä‹®-ß• ¡Ü®©äßÌó í
ªôÔ˜g´˜ß ŽgôàÛ ”gäÈèäß• ”ô ô—•®˜g³Ž‘ ”gó®ÜÔß• Ýî»
á©ŽgØ˜ßŽ‘ êg˜äô× ©Žgó©¯Ž‘ “ñ®ôgÜÔß• ©ŽgÝîàÌäß•-íg
–ã©ŽØ— ŽäàÛ Žì˜äô× ÞØ— ò˜ß•

ê—-ñ®•ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒŽô•çŽç›îÜãí

©ŽÌ‘• ï®ÜÔß• ÝñŽäß• ±ƒ- ®

í ï®ggÜÔß• ÝŽggäß• ±ƒ®ggß ðäôëŽggÔäß• ½®ggÌß• ðg
æó®§• ßŽ®»ŽèÌäã òèäÓ ©ŽÌ‘û• é¬ë ”ôä´— ðÓ æóŽ’˜— ð
é¬gë Ýíªg ß• æô’ó í ®»ŽèÌßŽ‘ Žì˜ôä´©—ŽÌðûŽ‘ ”ôìçŽäßó
±ƒ®ß å• Ýíª ß• Ýü§ æã ¢Àãéã í“®˜Ôàß •Ž˜Üß• ¾Ì‘ ®Èç ”
®»ŽèË “ªË ï®ÜÔß•

Ýíªÿ
®Èç ”ìÿí æã ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ- ®»ŽèË
æã “®˜Ôàß •Ž˜Üß• æã ”èôË

áŽä ˜´äß æóª	Âô¸é	Ýî¼¤ -•®³• ”ËŽè½	-Ž Œ	ªôà •ŽÛ©	”ÈÓŽ	í ®óî •ó-ª˜	••ï•®' É•®ü˜•§	”ËŽè ±ƒ- ÝŽä ñ®Ü	æóî	•ŽÄØ	”è´Î	•—ŽÜß	•
												Edvinsson Hamel&Heen	
												Webster Quinn et al	
												Brooking	
												Stewart	
												Endres Brown	
												Bowen Kanter	
												Dzinkawski ªô'Ë	
												Hicks ï°èÌß• å•ªä£ ð	
												Mouritson ¢ßŽ» í ð	
												ÒôÄß Þôä ß•	

Quality Control

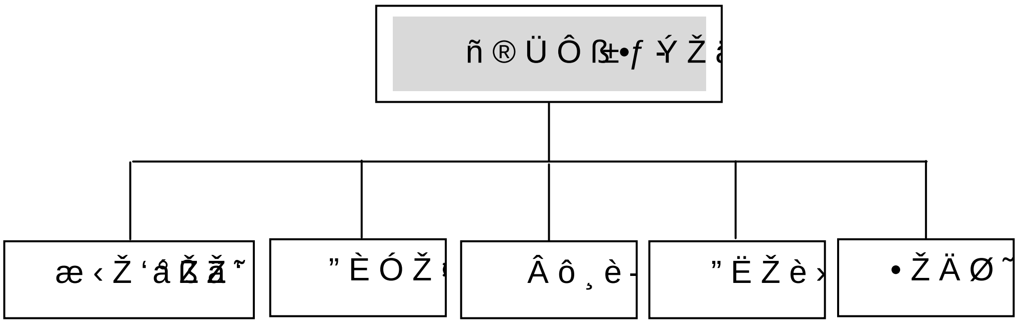
Open-Book Management

Focus Group

æóªôÓ˜´äß• æ‹Ž‘°ßŽ‘ áŽ

®óîÄ— í ƒ “ªóªŸ •Ž ˜èã âôä¼— ªèË -Ž’˜Ëû• ®Èè‘ Žë¬§

•«îäç÷• •¬ë ¢¿Ûîç”ß•ßŽ¤ß• •Ž ˜èä



ÞÜ·

ðçŽ’ßŽÄß• •«îäç• Ö®Ó›Žè ñ®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ-

ìògäÈèäß• É•ªg‘ù• ògÓ ñ®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ-Ë®”g ßî§

“-•©ù• ”gèãà®Ûgìôî ÝŽggäË÷• “-•©‡ ògg”Óg®ôã˜àä¤—Ÿ Ž’ãg

ìïü‘®Û ”ÌãŽŸ ì©Ž¼˜

Žggì—ŽëŽ —• í •ŽggäÈèäß• ï•©• âôgg”Øì–ß• ðggÓ®ggóäî

”gäÈèã ÞÛ ••î‘• –à§© ð˜ß• ”œóª¤ß• •ûŽ¼—û• “°ìŸ•í ”ã

ïª˜ìäß• ŽìèË åüËû•í ÝŽ¼—û• Þ˜Ž³ íáî™ª£•®ôä

å• ægÜäó ð˜ß• ••-Žìäß• âë• ª£• Ý•î£û• ÞÛ ðÓ êç• «•

ðgÓ º¨g· ÞgîÛgÅ•âgìàäË ðgÓ •í®ä˜g´ó ægß “-Žgìäß• é¬

ðgÓ í “ªg—®äß• ”gó¬Ð˜ß• í æ‹Žg‘°ß• •Žg’àÄ˜ã ”gÓ®Ì

¹Ž¨g·û• Êgã -®gÜ˜ã ÝŽg¼—• ðgàË âgìÓ ”gä‹ŽØß• ±ƒ

ðggÓ ÞgôàÃŽƒg•ì•ß• ggØß ðggÓ åí®›†ggó æó¬ggß• í •Žg

âìôg´ÓŽèã í ”ôà’Ø˜´äß• âìÄÄ§ í ”ó-Ž ˜ß• âìè‹Ž‘¯ ÝŽäË

ðç®ãŽ’ß• ”£Ž˜äß• ¹®Ôß• í ÞÛŽ

ï¬gß• ”ôg´ÓŽèãß• -ñ®ÜÔß•±ƒ-ËŽ©Ž¼ã- åŽ‘ Ýî Øß• ”œ£Ž’àß æ

Ögó®Á ægË ŽìÓ•ªë• ÖôØ¤—êÞŸí•ƒ•‡ŽÄØ˜¸èð Ó í•ŽâèËä”Ë

®ôôÐ˜ß• ”Ìó®³ í “ªØÌäß• ”Œô’ß• ÞÅ

Stewart ,1999 , Sveiby ,1997 , Edvinsson & Malone ,1997

Edvinsson

Narmien Al

Hansen , 1999:50

Ali , 2001 : 6

Malhotra

Stepher ,2002 ,216

(Human Capital

(Youndt , et al , 1996:839

Bontise , 1999:11

Rose , 2000:4

Michael , 2000 :563

Chatzkel,2002:10)

Florin , 2003 , 18

Daniels & Noodhuis

Daniels & Noodhuis,2002,614

www.fm-kp.si

(Phatak , 2003 : 6)

“îØßŽg‘ Þœä˜ó ï¬ß• ï®ÜÖß• ÝŽäß• ±ƒ- •ŽçîÜã âë• ªÌó
”œ£Ž’ß•ð©Ë¤•-ïŽÜß‹í ðè‹Ž‘°ß• í ±Ž³Üôîß•íÝŽäß• ±ƒ- ®ÓÝî
ð—û•
•ŽäÈèäß• ¡Ž ç ðÓ ®ô’Üß• ®›û• Žìß ð˜ß• í ”³×ääß• ®ôÌ
•ŽÌ ãŽ ôß ä˜ã ðäÈèã ï•©• ÖôØ
•ó-ªg— í âôgàÌ— ægã •g³Žèäß• ¥Žgèäß•—®æ Üîgó— Ýüg§
êôàË ”ÈÓŽ ó äï¬ß•ðÓ Þ Ü¸Žß ëŽ´
ðg˜ß• í é®ôÏ æË ©®Ôß• Žì‘ ¯Ž˜äó ð˜ß• ”ô¼¨×ß• º‹Ž¼¨ß
©®Ôß• ŽìÜà˜äó ð˜ß• ”Ó®Ìäß• í ••-ªØß
å• æggÜäó Þgg‘ ”ggó-•©û• •Žóî˜gg´äß• g ¼gØ ó ©ªgg¤ã
Êä˜ äß• í ”äÈèäß• í ”ËŽä ß• í ©®Ôß• ®ïÈÓ ã ðàËí
âìäôggàÌ— í âì’ó-ªgg— Ýüg§ æggã ï®gg¸’ß•× Žggìß Žã
ï®¸’ß• ÝŽäß• ±ƒ®ß ®ä
“-í®gg¿ ”gg œ£Ž’ ßgÜ®ß• ÝŽggäß• [illegible]
æôàãŽgÌß• ©•®gÓû• ægã ”gËîä ãê Ž¸ôÜ• ® ®Ÿäó ðÓ®gÌäß• ïŽí
ÞgØË ðgÓ ”ôÔ¨ã Žìç• Þ‘ ®¸è— âß í ®ìÈ— û ”ôèä¿ ”Ó®
ï®§û• •ŽäÈèäß• Þ’× æã Žëªôà Ø— í•

Structural Capital ò à Ü ô ð ß• Ý±Ž ƒ -

ªgÌ‘ ”gäÈèäß• ðÓ ðØ’ó ïð· ÞÛ îë í ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ®ß
êggÛü˜ã• æggÜäó ï¬ggß• í ï®gg¸’ß• ÝŽggäß• ±ƒ®ggß ª
Žì—Žôà äË í ”äÈèäß• æô—í- ðÓ “ª´ ã í ”ôÔ¨ã ”ôèä¿ í ”
í ”ô˜¤˜ß• ”ôè’ß• í ”ó®ÜÔß• ”ôÜàäß• í É•ª‘û• í ”äÈèä
ðggëí ”ggäÈèäß• ”ggàÜ ôggàß• [illegible] ðggÓ ðgàÜôìß• ÝŽggäß• ±
ðggÓ ªËŽgg´— •üôìgg´— ðggÄÌ— í [illegible]
”ggôÜàäß• ••©îgg [illegible] ”ÛÍ-Žgg¸äß• ”
åŽäà³ ”ó®ÜÔß•
••ï•®ggŸû• ”ggôäôÈè˜ß• Õ®ggÄß• [illegible]
ðgg˜ß• ”ggäÈèääß ”ggôäôÈè˜ß• ”ggôà‘ŽØß• ÞggŒäó Žg
îgë í Žgì˜ÓŽØ äÈèä Ž ß• í Þ Üôâäë ÓË ”ãŽØäß• í ”’´˜Üäß• ”Ó
ð˜ß• í ”äÈèääß ”ôØôØ¤ß• •ŽÜà˜ääß• Þœäó •¬ìß í âìàä

” ³ • - ñ à ß È è Ý ò û • ò ç Ž ò œ ß • Þ ¼ Ô ß

ï ® g ¸ ’ ß • Ý Ž ä ß • ± ƒ - æ ã ² Ü Ì ß • ð à Ë ê ‹ Ž ¸ ç • “ © Ž Ë • í ê ˜ ä ³ Ž

Rose ,2000:4 © • ® Ó û • Ý î Ø Ë ð Ó

” Û ® g ¸ ß • ð g Ó ð g Ø ’ ó ï ¬ g ß • ï ® Ü Ô ß Skandia ß • ” Û ± ® - Þ Û ô î ë ð à

Roos et al , ï ® g ¸ ’ ß • Ý Ž g ä ß • ± ƒ - ² g Ü Ì ‘ ” Û ® g ¸ ß • Þ g ’ × æ g ã

1997:42

ò g g ˜ ß • • • ï • ® g g Ÿ û ô í ñ à È è ® g g ß • ¹ û Þ æ g Û Ž Grantham ë î Ž ã g ã • g g ç „ ‘

Grantham,2002,27 æ ô Ü à ì ˜ ´ Þ à ß Ó ƒ ô Ž ´ — è ä ß Ž ˜ ç • æ ã ” Û ® ¸ ß •

” g » ® Ó â ì ¤ è g ä — í © • ® Ó û • ª Ë Ž ´ — ” ó î × ” Ó Ž Ø › Ž ì ß å î Ü ˜ ³

â ë Ž ´ — Ž ì ç Ž Ó • Ž ã î à Ì ä ß • á Ž È ç œ ß ä ¿ ” ß í Ž ì ¤ ä ß Ž • ã ª è Ë Ô ß ® ï ß â •

ð g à Ë Ý î g ¼ ¤ ß • å Ž ä g ¿ å Ž g Ó ¹ î g ¼ ¨ ß • • ¬ g ò Ó í ® ô ” û ô Ë Ž ä Ÿ

™ ü g g › ð g g Ó • Ž g g ã î à Ì ä ß • Ú g g à — ð g g ß • Ý î g g » î à ß Þ g g Û

ò ë í • Ž ó î ˜ ´ ã

Retrieval to Establish Expertise “ ® ² ¨ ô ß „ ˜ ß Ž ® ˜ ³ •

“ ® ô ´ ß • í “ ® ’ ¨ ß • â ‹ • î × í • Ž ç Ž ô ’ ß • ª Ë • î × Ý ü § æ ã ” ô è ä À ß •

” Ÿ Ž ¤ ß • ª è Ë Ž ì ô ß • “ © î Ì ß • í ” ä È è ä à ß ” ó - í ® À ß • “

Retrieval for Referecing Purpose Ê Ý ä ß ® ½ ® Ð ß É Ž Ÿ ® ˜ ³ •

Ñ î g ³ ” g Ó ® Ì ä ß • æ ã É î è ß • ¹ ¤ ç • å ß • í • Ž ã ô ç Ì ® ã Ü ß å û • ã Ó • Ž Ä î ß

ò Ë Ž Þ Ÿ Ü ¸ ‘ æ ó ® § û • â à Ì — ð à

î ó ª g g g ô Ô ß • í ð g g g ç Retrieval for network ® ’ ß • Ü Ý g g g à ß É Ž Ÿ ®

” ô ç Ž ã ° ß • í ” ô ç Ž Ü ä ß • • • - Ž ’ ˜ Ë û • ð à Ë • à Ð ˜

Lank , 1997:411 î ³ í •

ð g g Ó ð g g Ø ’ ˜ ó Ž g g ã Þ g g Û ð g g ß • ® ô g g ¸ ó š g g ô £ “ „ g ¸ è ä

í ð ã î ô ß • â ì à ä Ë ï Ž ì ˜ ç • ª è Ë ª ì ä È è ä à ß è ã ß à ã Ž Ì ® û • © í ® Þ Ó Ž ³ î

ò ç Ž ô ´ ß • — Ž ó Ž ã ð à Ü ô ì ß • Ý Ž

æ ‹ Ž ‘ ° ß Ž ‘ ” Ä ’ — ® ä ß • ” ô — Ž ã î à Ì ä ß • Ù î è ’ ß

• Ž ç Ž ô ‘ ª Ë • î × Þ ä Ì ß • • Ž ä ô à Ì — í

• Ž ˜ ç û Ž ô ˜ ã • í ” ó - Ž ˜ ß • • Ž ã ü Ì ß • í É • ® ˜ § û

ð g Ø ’ ó ê g è Ü ß í ï ® g ¸ ’ ß • Ý Ž g ä ß • ± ƒ - â Ë (Mark — ð ˜ ß ô ¸ ô Ž ô · û •

(Mark , 2003 :170 å î ’ ë ¬ ó í â ì ˜ ä È è ã © • ® Ó û • Ù ® ˜

â È è g g g ß • Þ g g g ã ì ó g Ž Ø ä ç • ® š g g ô Û ƒ ì “ ® g ® g g È ò g g ß g à Ü ô ì ß

ð g ß • • Ž g ˜ è ä ß • â ô à g ´ — í ò Ÿ Ž g ˜ ç û • á Ž g È è ß • ® Ó î ô Ø ¤ —

ì ì å Ž Ä à ³ ” ô Œ ô ’ ß • • • ® ô Ð ˜ ä ß • Ê ã ” ä ‹ • î ã

ð g ä ô È è ˜ ß í ® g ß • ð g Ó “ ª g ´ ˜ ä ß • ” g Ó ® Ì ä ß • Þ g œ ä ó ð g à Ü ô ì

ð g Ó ” g ä È è ä ß • ª Ë Ž g ´ — ð g ˜ ß • Þ g Û Ž ô ì ß • Þ g œ ä — Ú ß ¬ g Û

[illegible]

[illegible] Customer Capital [illegible]

[illegible] (Relational Capital) [illegible]

[illegible] www.virtuails.com [illegible]

[illegible] Walker , 1999:29 [illegible]

”gäÈèäß• ×üÌß• “-•©ó “ò ªØ ß• ° ßàË Ýî Rothbery ±•ï®ó„í‘

Rothbery,2005,5 ï®§• ”ôŸ-Ž§ •ŽìŸí •ŽäÈèäß•í ì Žìß

æ‹Žgg‘°ß• Êggã ”gß×üÌß• •Žgg Þäß œ ±ƒ-ê ðggà ×Žgg Ë-èß ‹Žgg

Žìè‹Ž‘¯ Êã ”æËèäß¸è •Ž×üË› Úß¬Ûí âì—Ž’Ï-í âì—Ž

Ñ•®gÁû• Ògà˜¨ã Êgã •Žg×üË æóîgÜ— ðgàË “-ªgØß•

”gôŸ-Ž¨ß• •Žg×üÌß• êgç÷ ì ”gäÈèäß• Þ’Ø˜´ã ðàË ®ô›„–

”äÈèäß• êŸ•î— ò˜ß• ã•Žªã•ª ì”ßŽ˜äŽ›• ¹æ®Ô ß• ôàØã ß• ˜í³•Ž ð

ñ®ÜÔ ßàßÝ Ž±ƒ- “-•©•

ÉŽggÔ—-• í ”ggôŸîßîèÜ˜ß• ••-îgg ñ®•gÝŽÔgg ß•ª ±ƒ- ðgg

ðggë ”gg¤ŸåŽ ß• ‘Ž•-©ä È•èäß• ß• •©• Êggä˜ äß• •ŽÜ’gg¸ß

ªggóª ß• Ù®g¤äß• åŽg‘ Ñ•®g˜Ëû• ”gÓ®Ìäß• Êgã åû• í

å• •g ó Úß¬gß âì—•®’§ í âìÓ-ŽÌã ”ôäè— í “-•©• í ±Ž

”gŸŽ£ í ï®gÜÔß• ŽgìßŽã Žƒã•ðë˜³•äÈèÓ®Ìä®•§©Ì•”îÓ®ðìäË

¢ô¤g¼ß• Éîgèß• ïŽØ’˜g³• í ••¬˜Ÿ• ðàË “-ªØß• í -ŽÜ˜‘û•

www.thehindubusinessline.com ÒÅîäß• æã

ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ- “-•©û • Stewart,1998:2 æ ãªå×îÜ˜ó ŽŸ«

”Û®˜g¸äß• ”gÌô’Äß• ægÜß í ðè‹Ž‘°ß• ÝŽäß• ±ƒ- í ï®¸

¡Ž‘-û• ÖôØ¤— í Žäì—-•©• ðàË ”äÈèäß•

ÝŽÜgg·• í ÞggäË Õ®gàÞ˜¹Ô®gg¸’ß• ”ÝŽäß• ±ƒ- ggðàË

âàÌ˜ß• ½®Ðß ï®§• ”ôËŽä˜

ðè‹Ž‘°ß• ÝŽäß• ±ƒ- “-•©• Êã ”ç-ŽØã Þì³• •”Øó®Ä‘ ï®Ü

ŽggìÜà˜ä— ðg˜ß• “-©Žgèß• •gë•îäß• í ••-Ž™ggìäß• Ýüg§

Žë-Žäœ˜³• ”ßûŽ¤ìõàË ì‘ðÑ•®õËí ”äÈèä

æggã ŽggìôàË Ýîgg¼¤ß• òggÓ “-ªggØß• Žg•gìß åîggÜ—

æ‹Ž‘°ß•

”ôßŽäß•í ”ó©Žäß• Ýî»û• æË üóª‘ ¶Žãîàìäß•í ”

•àÄß• •´£ ÞäË òÓ®Ìäß• ÞäÌß•

Žìß ”ôäë• ®œÛ’ûË Žë½ßàÌÞîàÓ®¤ —•®Ìäßèäß• ðàË

ÖÓªgg— ðggàË Žggë°ôÛ®— æggã ®gœÛ• ”ggÓ®Ìäß• í

”ó©Žäß• ©•îäß•

ûí ¾Êgg Žgg ÀÌ‘ ”gÄ‘•®˜äß• Ýîg»û• ægã æ‹Žg‘°ß• í ðgàÜ

Þ¼Ôèã ÞÜ¸‘ ŽìôÓ -Žäœ˜³û•

Bontis ,2001

,41-46

Mertins,2001:39

www . equble .ltu .se ” ó ® Ü Ô ß • x ô Ü à ä ß • ” ä È

ð — û Ž Û ð ë í ï ® Ü Ô ß • Ý Ž ä ß • ± ƒ - “ - • © Daniel î Ä § Ž ã ƒ § æ ã Ò
å Ž § ® ô ã

® ó î g g Ä — ð g g Ó ” g g ó ® Ü Ô ß • • • - Ž ä œ ˜ g g ³ û ô — ” g g ˜ g ä ë û Ž ‘ Ž g g
• Ž ˜ è ä ß •

¶ ô g Ì ó ð g ˜ ß • ” ô g ´ Ó Ž è ˜ ß • ” g Œ ô ’ ß • æ ô Ž è ä ß • ì ç î Ü à ô ä — ó • ® ˜ ß •
ï ® Ü Ô ß • Ý Ž ä ß • ± ƒ -

î © î Ì — æ ó • ð ß • í î á ª ¨ ” ó — ® Ü • Ô Ž ã • í • © Ú î ã ä — ß Ž « Ž ã § Ò
° g ó ° Ì ˜ ß g Ä ì Ý î ã é Ž g ì ë ä ô × â ô È Ì ˜ ß • Ž ˜ ¤ — • « Ž ã í Ž ì Ü à ˜ ä —
ï ð g g à ä ß ” g g ‘ î à Ä ä ß • ” g g ó ® Ü Ô ß • • • © î g g Ÿ g ä ß • ® Ü Ô ß • ª ¤ — • © î
” ô ´ Ó Ž è ˜ ß • “ ° ô ä ß • ” ã • © • Þ Ÿ • æ ã • • ª ó ª ì ˜ ß
Ž ì ˜ ä ã ë ä ô × • ´ £ ” ó ® Ü Ô ß • ” ô ä © à Ì ì ä ß • ® Ü ô — è ¼ — Ó í ® Ì ä ß •

ª ô ’ Ë ª £ • í å • ò Ó æ ô ë Ž — Ž ‘ Þ ä Ì — ó ß á ® Ü ß • ó • Ž ä
” Þ » À Ó ƒ ä Ë Þ ä Ì ß Ž ‘ á Ž ô Ø à ß â ì ‘ ¬ Ÿ í ” Ó ® Ì ä ß • ñ í « æ ã æ ô
ò g Ó ï Ž g Ø ® ß • ð g ì à Ë — ô ” g ¼ ® Ó æ ô à ã Ž g Ì ß • ï û † g ƒ ß ¢ ô g ˜ —
” ä È è ä ß •

ñ í « æ g g ã æ ô à ã Ž g g Ì à ß â g g ‹ ü ä ß • ¥ Ž g è ä ß • í ƒ ” ’ g g ³ Ž è ä ß •
• Ž g ä È è ä ß — ê Ž ã ß Ö ‡ ô Ø ¤ ˜ ß • ® · † ã ” Ó ® Ì ä ß • ñ í « æ ã æ ô à ã Ž Ì
Ý Ž ä Ë ÷ • â ß Ž Ë ò Ó Ž ì ‹ Ž
å û ” ‘ î Ì g ¼ ß • ” g ó Ž Ï ð g Ó ” g (Green, 1998:145) g Ü Ó g ß › í Ý Ž g ä ß •
• Ž ã ª ç û • í ï • î ˜ £ û • • û í Ž ¤ ã á í Ž Ø — Ž ã • ® ô œ Û í Þ ‘ “ ® Ä ô ´
á Ž g ã • Ž g ® ß Ž ä ® Ë — æ ó Ë g Ø — í • “ © ª g ¤ ã ª g ô Ë • î ã ” ó „ ‘ á • ° ˜ ß
” ä Ì ç í ï ° è Ì ß • î ” ß í † ´ ã

ï ® Ü Ô ß • Ý Ž ä ß • ” ô ƒ Ž ® ß ï © Ž Ë Ž ß Ó • “ á ª Ø Ó Stewart † ´ ß • Ž Ÿ ¬ ƒ ë í ð à Ë
Ê g g ã ” g g ó © î ß • • Ž g g × ü Ì ß • ” g g ã Ž × • Ý ü g g § æ g g × ã ” g g ä È è
® Ó î g — ª g × æ ó ° ì ä ß • í æ ‹ Ž ‘ ° ß • Ê ã í æ ô ã ª ¨ ã ª ä ß ã Ê ã ” ä
” ô Ø ô Ø ¤ ß • Ž ì — í ® › ® ô ã ª — • Ž ´ £ ð à Ë æ Ü ß í

í Þ g g ä Ì ß • Õ ® g g Ó ° g g ó ° Ì — í â ì è g g ô ‘ ” g g ô g à § ß • × ® Ü ’ Ó g g g
• Ž g Ë Ž ä ˜ Ÿ û • ” g Ë Ž × á • ª ¨ ˜ ³ Ž ‘ â ì ß ¡ Ž ä ´ ß • í ß • Ž Ë à ì ˜ ä ß ï ® § û •
• • - Ž ì ä ß • æ ã • ª ó ° ã â ì ¤ è ä ó æ

Stewart,1997:163-165

Edvinsson & Sullivan

Edvinsson . L., & Sullivan , P., 1996,356-365

Brennan & Connell

Brennan & Connell ,

2000 : 213

Stewart

Reid , 1998:6

www.Administration.com

Alan

Alan , 2000:21-22

Stewart

Stewart , 1997:2

Brown

Brown ,1998.6

æggã ”ggôßŽË ”ggŸ-ª‘ Žë…ŽggÁË• Ëgg˜ägóèß•ggäË Õ®g
ï•©ðÓ ÕîÔ˜ß• í °ôä˜ß• ÖôØ¤— ðÓ

•ŽgäÈèä’ßô•³ŽŽg»ç èð ßÓ æã •Žãî àÌäßôè’Øè—Øªì—á•ª¨˜³•
æã ”ôäôÈè˜ß• ••ª£îß• Þ§•© •ŽãîàÌäß• ®ôÓîì—Ý«§ æã
í ”gôäôÈè˜ß• ••ªg£îß• æôg‘ ÞgãŽÜ˜ß• í Â‘•®g˜ß• ¯°gÌ—
æó°ì äß• í æó©-îäß• í

²ôgß êgçŽÓ Žì˜ô ô—•®˜g³• ”ÏŽô»Ùªèªì—Ó •ƒªô—Ž•®ÈèäßôäÅ
ðg Porter •Þggó’×Þ ægggã ¡®gg˜×• ŽggäÛ ••ªggóªì˜ß•
IC å• ðèÌó Úß« åŽÓ êôàË í ¹®Ôß• é¬ë ðÓ -Žäœ˜³û•
–g‘•îœß• æggã ªg£•í í ”ô ô—•®˜g³û• ”ÏŽõû» ðgÓ ”g
ðgàË Þg¼¤— ðgÜß Žì—Žô ô—•®˜g³• ”ÏŽôg» í •Žgì˜óîë
í ï®ggÜÔß• ÝŽggäß•gg±ƒ-æggôäü‘—”ß×ûìßäßŽÓª•ggôàË í
Nelly , et al , 2003:443 ”ô¤‘®ß• í ”ô´ÓŽè˜ß
ï®g¸’ß• -Žäœ˜g³û• ••ªg£í ïŽ¸çŽÛ•Žû®¸ß•ªg£¼ì‘ êgÓ©
”ó®ÜÔß• ••ì-ãØðß•î˜-Ž-äœ˜®ü-Ôß•ƒª•ã©îŸèäß•óªŸ ”ÔôÅí –›
”äÌç ñ°èÌß•

Ñü˜g§• ðgàË •Žgìãß•äŽóŽÀgØ‘ßðg”ãìª—Øã ðÓ ï®¸’ß• ÝŽäß•
••©ªg•Žãg˜®çg»ŽèË ªg£• îgë ÂgØÓ ²ôgß ï®g¸’Ži˜ä®Ègçƒ èÌß•
”g´ô‹®ß• ²ôóŽ’gØãƒß•¤”g’ãªôØãè˜ßg•ÓŽô‹çîß•ãŽ•ègÈóäŽß˜çù•
Žgì˜çŽÜã ïíªgŸÞgŽÀgÓèç®®gÛ’•ßí Þ’-gîßäß•§”ô›äæ˜ã ”óŽãÌß•“ï®
-Ž èß• -ŽðàæËî ƒãü ••ŽèŸ-®ìó ÕôŽäÓåç•ß•Žé¬ë•ðàË

ðgàË -Žäœ˜g³û• åîØ¤˜g´ó ©•®gÓ±Žå„g•¬ë®ðÓ íñð®àgË¸íß•
âôgØóí ì -ŽgàÌœ˜g³ƒüßæ ègÜ‹ŽóÌÛè ã ”ØØ¤˜äß• ž‹Ž˜èß•í ©•®
•’´êç‡”ûß•ŽŽä¤ßàÄ¼±ŽŽõŽÕìßåîÜ— ”äôØß• é¬ë å• æã âÏ®ßŽ‘í
åîgÜó «• ì ”gÓ®Ìäß• ÖgàŽ•ŽÁŽg¸çˆÕgñ®®ÜÔß˜g©Ž—¼ã‡û•
Gold & Bratton , •ŽgõãÈ˜ßðàgÓ˜gÛôæðõãÕß•gÑ§û• îgß•ðñÖß® •Žg˜çƒ
2003 : 322

-í¬gŸ í• ”ôà’Ø˜g´äß• ±•Žg³Žƒüäß ï®ÕØ ßåîÝŽÓÜ®g•ó±ƒ- êgç•
-Žg’˜Ë• ðgÓ ï®gÜÔß• ÝŽgäß• ±ƒ- ðgß• ®gÈèàß ”g‘-ŽØ
•¬gë ðägßó ”îô’ãgáìßàØõç•°ôäß• æã ûª‘ ð’çŽŸ©Žì“û•”Ó®Ìä
ðàË ðÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ- ðß• ”®ÄÈôëß•”ØÓ®ÌœÙäŽèëíï® ”Û®¸ß•

Õîg³ ðgÓ “ªgôÕã åìgä÷•äßgó”®g ÌÕ ªåß•”gä ôØŽ•ß÷Ž”³ƒ×îg´ß•
åî´è Óã©ì³û•

ÝŽggäß• ±ƒ- åîçgÜgó—åä®ÞgŽgÜÔßäßÝŽggäß• ±ƒ¼ð—ggß• ••
áîôß• ©Ž¼˜×• ðÓ ”äôØàß ªßîã

ªgg× í Ýî”gg×ñ®gäÌÝŽßggäß• ±ƒ- ”ggäÕ•×íåìåƒ®ªäggœõgÝŽäß•ß•ƒª
åŽgÛ í •Žgô ã®’ß• í ®óîgÄÝß»÷ðÓ¤®ßô’Û ”ÓØÌäßí®Þœã
âgg³Ž‘ •-Žíƒå¼Ž˜gg•ŽÕ®ggÌŽggèß• ©Žgg¼˜×û• æó®gg¸Ìß•
Softnomics ²Üãîè˜Óî³

ðgÓ ”gó©ŽäßÜ ó®ã÷äß• ðÓß Ž¼˜Žäœ˜³û• æã Žëó®Ø—
í Âäègß• •¬gäŽ²gÜÝçî•gà¤Ýî»÷ð”äóîŽÌäßß¤ç í áŽË
í •ŽgãîàÌäß• ”gô”èØÜó®gã÷Žäßôgß•Ž”ggäßìäß• ••-Žäœ˜g³û
æ‹Ž‘°ß• Êã •Ž×üÌß• ïŽè‘

–ggÌè˜×•í ñ®gg¸’ß• ©-îggäß• îggë ï®ggÜÔß• ÝŽggäß•
ªgóªŸ -îgÈèã ægã ñ®g¸’ß• ©-îgäß• Êgã ÞgãŽÌ˜ß• “-í®
”gô‘Ž ó• ”gôäggôßÈ•èê—g ˜g—ÓŽØÄîŽgäË•ç©ðÓ“ªõ®ß’ß•ô©ì•èãäß•
©•®gggÓ—£ ðgg“à•Ë©ªg®ggÛ®Ž—Ìäß•ñ®ßgÓÜŽgßgÜ—ËŽggõçŽggð—gàË
-ŽggÜÓƒ âìóªggßÙâÛ®ó®gÑgŽ—gŽãgäôÓ®ggßÈèäßã âìóªggß
•ŽäÈèäß• Ñ•ªë• ÖôØ¤˜ß ÝŽÌÔß• Öô’Ä˜ßª×æË-Žìi’ã£ í

•ŽÌãŽ ß• òÓ ñ®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ-

–g´ôß íÝ”îgó®ä•ÜÔßŽ—g³âgë®åÓ—ñ®ÜÔŽäß• ±ƒ- “®ÜÓ ªä˜Ì
”gÓ®Ìã ðgÓ “®g’Ìäß•òígÕÜg˜óŽèåß‘ŽgðÓÄ³ß•ßÊô©ÌŽgŽ¼ß•
âôÈŽÃËƒ

”ggôÛ¬ß• •ŽggÌãŽ ß• æggã ®ggôœÜß• Žëªgãgã ìg×üÄçç•
”gËªgäŽèÌß• •ŽÄØ˜g³û “°gôä˜ãí “ªgôÕŸ÷•£Ž©‡ “ðß»‡ŽÌãŽ¤í‘
”ô×îg³ ”äô× ••« “®Ü˜’ã •Ž ˜èã ðß‡ Žìàóî¤—í âìóªß “©î
Ýîg»÷Ž‘ áŽgä˜ëû• ÒÌg¿ ”àÜg¸ã ”g ßŽÌã ògÓ ”g³•-ªß• é
Žè˜g³•ògëÝŽgÌãŽ ß• æã×ªæªäß æôàãŽÌß• ©•®Ó÷• âë Žë
”ôç•ªôäß•

™•ªg£‡ ”gÌãŽ ß• ægã ®gã÷• •gåŽgó ðgëªÝŽäãgìÔäÛÓñ®
ÝŽäß• ±ƒ- å‡ «‡ ì “-•©úß ”óªôàØ˜ß• ®Á÷• “-©ŽÐãí ”çí
Õ•îg³÷• ðgß‡ Ýî§ªgß•í ”gäßîÌß• âßŽË ”ÌäŽ¤ßó ñ®§ÛÔß•Ë
ñ®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ®ß”ðÌãŽ’ß• •Ü®˜àÐ˜åß• Êã ÒôÜ˜ß•í ”ô´

www.arabcin.net.2003

Excellence Organizational Performance)

Robbins & Wiersema,1995.287

Scholes

Scholes,1993,177

Daft , 1992,120

Wright , 1996 757

www.efqm.org

Turner

Turner &Crawford , 1994

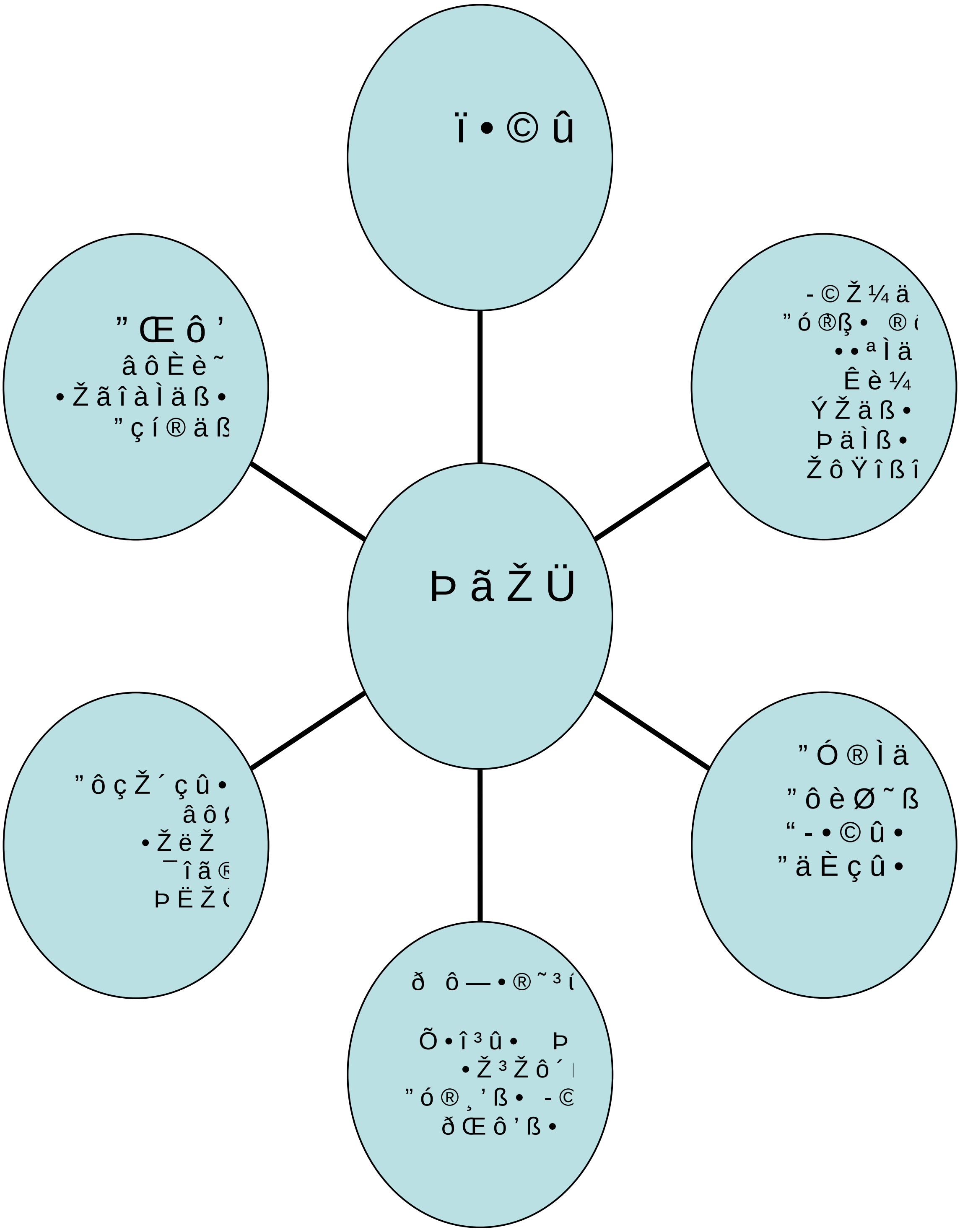
Performance

Mcguire ,et al ,1990:170

(Boker &Goodstein)

(Boker &Goodstein 1991:807)

Venkatraman &Ramanujam , 1986 :803



Þ Ü ·

ð ä È è ä ß •   ï • © ü ß   ð Ë Ž è ¼ ß •   ® ä Ø ß •   • « î ä ç

” ß Ž g ³ -   ï ð © g ä g ä Ë Ô ß ® g Ý Ž g ä ß •   ± ƒ -   - Ž ä ô ˜ £ • â ® ç •   ª ô ’ Ë   - ª ¼

Hersey& Blanchard , 1996 :43   Õ • ® Ì ß Ð ‘   ” Ì ã Ž Ÿ   - î ¸ è ã   ® ô Ï

Daft , 1988:9

Brown & Laverick

Brown & Laverick , 1994 :92

Excellence Organizational Performance concept

The European Foundation Quality

Excellence Management

www.efqm.org

Longman

Longman , 2005 :29

Daft

(Daft , 1992:80

Kendall&Stewart

Kendall&Stewart , 2004 :12

(Thomas)

Thomas et al , 1999 :76

Daft , 2002 :98

Kenny,2003:32

Friedman &

Hostmann,2004:5

Robert , 2004 :41

David & Guy

David & Guy,2003,77

Schlieckert and Lehne , 2002

Newell , 1998 , : 210

Þ ä Ì à ß ”¤¿•í •Žóî˜x ã í ®ôóŽÌã Ê
æ ô à ã Ž Ì ß • ª”ó¾¤í+´ã â £
ï • © ü ß ð à Ë û • • Ž ó î ˜ ´ ä ß • ð ß × • Ý î » î ß • ð Ó æ
ï • © ÷ ” Ž » Ž ¨ ß • • Ž ã î x à Ì ä ß • Ö ô › î —
Þ ä Ì ß • ï • © • x ” Ø ó ® Á ª ó ª ¤ —
ï • © ü ß ” ó - í ª x ß • ” Ì ‘ Ž ˜ ä ß •
æ ô à ã Ž Ì ß ï • © ‹ ± Ž ¼ § Ö Ó í Ó Ž ä Ë Ž Ë ç á × • ª ¨ ˜ ³ •
” ô ß í † g g ´ ä ß • © • ® g g Ó û • ” ó ï Ž í † Ä Ë ä ß ý ü g g § ’ Ø – ð g à Ë • ¬ æ ô à ã Ž g g Ì
- î Ì g ¸ ß • ð g à Ë â ì Ì ô g ¸ — Ê g ã ” g » Ž ¨ ß • â ì ˜ Ø ó ® g Ä ‘ Þ g ä Ì ß •
æ ó ® ã ¬ ˜ ã æ ô à ã Ž Ì ß • Þ Ì ó ê ç û Ž ó ª ã ð Ä à ´ ˜ ß • • î à ³ û
Ž g g ì ç • « • ì æ ô à ã Ž g g Ì ß • é Ž g g — ô Ô ¤ ß â ß Ì ß g • Ä g g ä ß • è ä g g ã
æ ô à ã Ž Ì ß • ± î Ô ç ð Ó ” Ø œ ß • ± ©
æ g ã ® g ’ ˜ Ì ó ” ó ® g ¸ ’ ß • © - • î g ä ß • “ - • © • ð g Ó ð ç Ž g ‘ Ž ô ß • Þ §
° ô ä ˜ ä ß • ï ð ® Ë è ä Ø ¤ ˜ ß ” à Ë Ž Ô ß • •
ì ì ï í • ª ç ð — Ž ó Ž ã Þ § ª ä ß • • ¬ ë º ‹ Ž ¼
â g Ë © ð à Ë Þ ä Ì — “ ª ó ª Ë Þ ‹ Ž ³ í ” ô ç Ž ‘ Ž ô ß • “ - • © × • ® Ó î — « •
Þ ã Ž Ü ˜ ã å Ž ô Û å Ž ´ ç û • Ö à Ä è ã æ ã Ž ô ´ Ô ç í
± Ž g ð g à Ë á î Ø ó ” ô ç Ž ‘ Ž ô ß • • Ž Ì ã – Ž ® Ø ß ð Ó Ê è » ® Ø Ó × ” « Ë Ž ä – • ß • ô
Õ ® Ð ˜ g ´ ó ” g Ø ó ® Ä ß • é ¬ g ì ‘ - • ® g Ø ß • Ê è g » å • æ g ã â Ï ® ß •
â ì Ì ô ä Ÿ æ ô Û - Ž ¸ ä ß • ” ô ß í † ´ ã æ ã ¢ ’ ¼ ô ³ - • ® Ø ß •
í ð Ë Ž ã ý à Ë á î Ø ó ” ô ç Ž ‘ Ž ô ß • ä ß • © û • Ž Ä à ´ ß • ª ó ª ¤ — å • ”
” g ä ì ä ß • - î g ã û • Þ g Û å Ž g Ó Ú ß ¬ g ß í © ® Ô ß • ² ô ß í ” Ë Ž ä ß
Ê ô g ¸ — ð g à Ë í Â ‘ • ® g ˜ ß • í Þ g Ë Ž Ô ˜ ß • ð g à Ë © • ® g Ó ü ß • °
ž ‹ Ž À è Ó ß ß • î á î ß » © î ì ß • ð ¼ × • Ý ¬ ‘ Þ ô ’ ³ ð Ó é ®
ì ì É Ž ä ¸ ° ß • ä ˜ • ® Ë • ô Ø ¤ ˜ ß Þ ã • î Ë ” › ü › © î Ÿ í “ - í ® ¿ ï ® ó
æ ï g © – ð à Ë © ® Ô ß • ” ô à ‘ Ž × æ ô ´ ¤ — æ ï Ü © – ð à í Ë ” ã Ž ª Ì Ø ß × • ” ¤ ¼ ß ô à í Ž
” ô ä è ˜ ß • í • ó - ª ˜ ß • ž ã • ®
Ù î à g ³ å Ž g ô — û © ® g Ô ß • ” ß Ž ä ˜ g ³ • ” g ô Ì Ó • ª ß Ž ” ’ ¨ g ® ß ¼ • Ø ó í ì
” Ì ã Ž ß • “ - • © • ê ˜ ä ³ - Ž Ó ª ë Ö Ø ¤ ó å • ê ç Ž · æ ã

Þ ã • î Ì ß • æ ã ” Ë î ä ã Þ ô à ¤ ˜ ‘ ® ó ª ä ß • á Ž ô × Ö ó ® Á x æ Ë Ú ß «
Þ g g ó î ¨ — ” g g ô Ô ô Û í - • ® g g Ø ß • « Ž g g ¨ — • í Â ô g ß g • Ä ¨ ˜ ß • • Ž

ðgO Žä³Ž£ •®¼èË ªÌó Žë®óîÀ— å• šô¤‘ æôÌã Ò×îã ðÓ
ÂôggÄ¨— ðggÓ Žggã¯û ®óîggÄ˜ß• åîüg©Ü-ógª»g®Ó ï®ggà§
•gàÄ˜ó ”gèôÌã •ŽgäÌã ¯Žg çû •Žô£üg¼ß• Þgóî¨— å• âg
ÞÜ· ðàË é-Žä› ð—†ó Žä‘ Žì—ŽçîèÜã æã “©ŽÔ˜³û• í âì
°ôä˜ã ï•©•
æ‹Žg‘°ß• •Žg’Ï- í •ŽgŸ˜Žç£û•Ö‘gôîØ¤ðàËŽäÛ®û•“®»ŽÌäß• •Ž
ðg˜ß• ”góªôàØ˜ß• •ŽgìŸî˜àß ŽgÓü§ ì •ŽgÌãŽ ß• Úgà—
”ô¤‘®ß•í ”ôŸŽ˜çû• “©Žó¯ í ÉŽÄ˜´äß• -ª
ÞÜg¸‘ ”gÌãŽ ß• ðgè’— •äßî˜gõgàË®ó®Ž¤˜ß•æg©àãŽÌÓß•°gõ¨ã
“-•©û±ŽgÜãóg ë ðàË í •Ž³-Žääß• æã ”èôÌã ”Ëîä äß Ž»
ì ì ï®¸äŽë¯®‘• æã Žì‘ ”»Ž¨ß• Žì—Ž³-Žäã ¬ôÓ
â‹üã ðäôÈè—ƒ¥Žèã ®
ï-•©û• Ùîàgg´ß• í• ”gó-•©û• ”gôàäÌß• ðgÓ Žgüg¸®óô›Ž— í
”ggôäôÈè˜ß• Ö‹ŽggØ¤ß• Ýîgg£ ©•®ggÓû• Žggìàä¤ó ðgg
“©ŽôØß• Âäç í ÞäÌß• •Žóî˜´ã í ðäôÈè˜ß•
ðÔôÅîß• ð¿®ß• “©Žó
ÙŽgèë ”gó®Èèß• ”gô£Žèß• ægã í ©•®gÓû• ï•©• ïî˜g´ã
Êg˜ä˜ó ï¬gß• ©®gÔß• å• •Žg’›• ægË “®g»Ž× Ý•°g— Žg
ð¿®ß• æã üÛ å• ðß• “®»ŽÌäß•°ôŽ³-äßß•Ž®ô¸©—î«•ð¿®ß•©
ì ì ÉŽäg¸ß• ©•®gÓüß ðg¿®ß• ®ôÓîg©—í ægÔ Å”ßß†g´
ægã Žgë©•®Óû ðÔôÅîgß• Žg¿®ß• ±Ž³ô Ø¤ë ðàgËÓ í•g¼èó
•ŽÓŽÜäß• Ýü§
ÞäÌß• “Žô£ ”ôËîç
®ôgg¸— «• ì æôàãŽggÌß• ï•©• ðggÓ ®ô›Žgg˜ß• ”ggÐ
°ôä˜ßŽ‘ ŽìôÓ æôàãŽÌß• ï•©• â´˜ó ”ôßŽË “©îŸ ••‹
ï•îgŸ• ðgß• ”gäÈèäß• ðgÓàæã àãŽÌß©•®ÓûŽ£ ”ŽÈèŽä©
“Žgô£ ”gôËîç æŽg³¤Ñªg”ßßí ŽŽã Óæ•gß ì ”’³Žèã “-î¼‘ Þä
”gôßŽË ”gŸ-© ðgàË í ŽìßŽäËû ÝŽË ïûí ••« í “°Ô¤ã í ”Ì
ì ì ð˜ôìß• É•ªŽüŸðÓ•í”Ø‹ŽÓ “-

ÞäÌß• ÂÐ¿ Þôà Ø—

ægã •ªgÝ ¾Ö¨ègã í• áªgÌèã ïî˜g´®ªîgêãÖðÓ ÞgàÌß• ®á›Žg

í Âg¸èó í• š¤˜g´ó û ©®gÔß• åŽîgÓ´ãî˜gàËß• ©®Ôß• ÊgÓŽ

ï•©ªî˜´ã “©Žó¯ ðàË é°ôÔ¤˜ß ”ôÓŽÛ ”ÝŽ-ðî˜šã˜ªèË©®Ó

©®Ôß• ”ßíŽ¤ã ªèË “®Ü˜’äß• •ŽÁŽ¸èß• Öà§ æË ûí†´ã å

©ŽgìŸû ŽÛ•-ðÓ ”ô’à´ß• ••®ô›Ž˜ß• •ª’— ÂÐÀß• æã ”ôßŽÌ

ì ì ®Ü´Ë ½Žïô©åûŽ" ôªèß• åîÜ— í Þàäß• í ð¿©

ÝŽäËû• âôä¼— ðÓ •”œóª¤ß• •ô

ì âgìß ”gä‹üã Žìçîg³-Žäó ðg˜ß• ÝŽäËû• ÞÌŸ í æôàãŽÌß

ðÔôÅîß• ïŽèÏû••ôßŽ®àû•é¬ä³¯®‘• æ´Ô•ß• ”ãË—ŽŽÝŽ¤‘ â

Job Þggä Ìß• Job Enlargement ŽèÞgäÌß• Job Enrichment ì

žãŽggç®‘ ïîg©gû Job Characteristics Þggä Ìß• º‹Žg¼ß Rotation •îàgg³• í

í ”ó®¤ß•ïŽÔgg¿Ž‘ êèôgg´¤— í Þggä Ìß•g®óîÑgg ÄgìóÝüg

êgß ¢ôg˜—í ©®gÔàß ŽgËŽ˜ã• í Žóªg¤—í®îgôÔûØŽ³ûäß

ê‹•©• ž‹Ž˜ç ”Ó®Ìã

Ñ-ŽgÌã í ••®g’§ ©®gÓûß• Þgää æ•gã ®•®Óû• ÝŽØ˜ç•

ï©†gó «• ì ªg£•í ÞgäË ”g³-Žäã ægã •’´˜äß• ® Àß• í Þà

ì ì ±Ž’Ë ê—•-Žìã í ê—Žôà‘Ž× á•ª¨

®óîÄ˜ß• í •ó-ª˜ß•

ðggàË âì—•-ªgg× “©Žggó¯ Ö•gg©®Ógá¤˜ß ”gôßŽá ŽgÌàß ë

æôÌã ÞäË ï•©• ðàË ÞãŽÌß• ©®Ôß• “-ª× æô´¤— ðß• Ñªì

ì ì ð˜ôìß• ŽìôÓ ÞäÌó ð˜ßì ”äÈèäß

êg—•-Žìã í ©®gÔß• ••-ªg× ÊgÓ- ”Ôg´àÓª˜ßg•ßîŽàË ”åóª

”gôßŽ¤ß• ”g³•-ªß• ŽgëŽè’˜— ð˜ß• í “®»ŽÌäß• ”ó-•©û• •

ðgàË íÞgäÌß• èäß• Þg’× æã “©ª¤äß• ®ôóŽÌäß• ÕîÓ âì‹•©

ªgÛ†— “®g»ŽÌäß• •ŽgìŸî˜ß• åŽgÓ •¬gß ì ”gà›Žäß• •Ž

ðgàË “-ªgØäßŽ‘ ÞgœäË— ðg˜ß• í ”gôàØÌß• í ”gó®ÜÔß•

ÞäÌß•í®•ŽîË—³û• í Þôà¤˜ß•í •üÜ¸äß• Þ£

•ŽgÌãŽ àß ®óŽgÐã ðg¤èã ðg¤èó •ŽgÌãŽ ß• Žg»î¼§ í ”g

ðÐ’èó ð˜ß• ”Ä¸çû• ¯®‘• æã ªÌó ”’àÄàß Žìß޼ó• í ”ôäà

í ”ôäàÌß• ™î¤’ß• ¯Ž ç®ðîàË—ðíó•ó-ª˜ß• •æŽèçŽÜÓã•ì •ó-ª˜ß•

ì ì ©•îŸÜß• ÒôßŽ— í Ñ•®

åîó-Žg¸˜³û• í ï•®g’¨ß• ©Žg¤—• ï®gôÓ ”gôäôàÌ˜ß• •Žg
®gô’Û ªg£ ðgß••“û•óŽ’gðãäŽîg¼•Ž¼§Èèäß• æã ®’˜Ì— ”ô
é¬ggë ÞggäË ”ggÌô’Á ðggàË •©ŽggäË• Úggß« í ì ”ggôŸ
é¬gë ¯®g‘• ægã ”gÌãŽ ß• ªÌ— í ì ”ôäàÌß• ™î¤’ß• ï•®Ÿ•
•ŽäÈèäß• ðÓ Ò‹ŽÅîß• ÞÐ¸ß’ôÞäí†ãß•Žì ØŽÜŽËŽ‘ðãÊäØ
ïŽgØß• Žgìäë• ægã ì ï®gÜÔß• í ðèë¬gß• Ê‘ŽgÄßŽ‘ âg
••ðŽ˜ðû• âóªØ— í ”ôäàðàÌß•ðî•Žß• ”¯ŽÁç•ðàË Ž•®·û• í ••
ægã ”Ëîg¿®äß•ŽÌã ¯íŽ ˜ó å• ª‘û êçŽÓ ð´©óÔªØß˜ó•ðÜßðÓ
ð´ó-ª˜ß• -©ŽÜß• ïŽÀË• ÁŽ¸ç æã ðàË• ï•©
•ó-ª•gŽËŽgg³ ©®gg ã ðggàË ®gg¼˜Øó û ”ggôäôàÌ˜ß• •Ž
”gggã¯üß• Ñ-ŽgggÌäß• í ••-Žgggìäß• •Žgg´˜Ûû ®ä˜ggg
©Žgggggg¤—• ”gggggÌãŽ ß• Þ’gßggígg•Žgg©gg©®ãîàÌäßÓ ðgg
ì åîôßíªß• åîó-Ž¸˜³û•íï

Hellriegel,1989:107

Hamle, graham, 1992, 126-127

Daft,2001 ,260-261

Brown,1997,1

Well,2001,12

Daft,2004,423

Alles,1998,282

Drucker,2001,57

å• ðß• ŽÒôÅã ì ð‹®ã í ¢¿•í ÞÜ¸‘ Žì´ô³Ž— í ”ßŽ³®ß• é-
í êggôß• ªègg´óg•ì-ç© ð²ôggàË “©ŽgØß´ã”Žgôàä Ë Êggã
ÖgôØ¤—»ðgàß•°gÔ£ í âìÌô g¸— í êgç•îË• ðgÓ É•ª‘û• ¡í-
ðgäôÈè÷ßôßŽÌÓ ÖgôØ¤— îg¤ç êg£Ž ç ¢ô—ŽgÔã ðgßí•
°ôä˜äß•

“©ŽgØß Žì‘Žg´˜Û• ðgÓ ægä•ÙóÖ•ŽØìà—äËÞ³gËÈåà ðàÓó•ŽgÌ
”gg£Ž˜äß• ¹®ggÔß• ”gäô× åîÛ-ªggó í Âôgg¤äß• ¥Žgèäß
Öôgg´Žäß•íí”gó®gg¸’ß• ©-•îggäß• Þggóî¤— í °ggôÔ¤—
ðgàË âìãŽgä˜ë• °gôÛ®— Žä‹•© âìôàË æôËª’äß• “©ŽØ
“°gôã âìègã ÞgÌ — í ï®g§• •ŽäÈèã ðÓ “©ŽØß• æã âë®
Ýîg»û• æã “©ŽÔ˜³û•®¼äËÈðÓŽ³ëŽ’ØäŽß•¹äŽÛ šô£ ì âë®ôÏ â
ÖgàÄó Žgã í• ”ó®g¸’ß• Ýîg»û• ”gôäè— í ”góŽË- ðgÓ Þ
-í© âÅŽgÌ˜ß å• í ì ²gÜÌß• ²ôgß í ©•îgäß• ægã “©ŽÔ˜g³
®g¼Ìß• •Žg’àÄ˜äß ”‘Ž ˜g³• Úgß’Ó®ìªgßŽØß¼Ë-ðÓ ®gÜÔß
ì ì ªó•¯ šóª¤ß

°ôä˜äß•ï•ðäÈè®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ- -Žäœ˜³

í ï®gÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ- æô‘ Â‘®— åîÜ (Stewart) ®Ü³ß© ¥ŽäŽß• ±ƒ
-Žäœ˜gg³• å• í Žggì—•©îŸîã âgge• ®gg’˜Ì— ï”g—ã Ž àß
ï®gÜÔß• Žðäg´ó Žgã ÖgôØ¤— ðàË ²ÜÌèó ÞËŽÓ ÞÜ¸‘ Žì—
æôàãŽgÌ ©•îgŸîgØß ðgàÓ ä“äß• ”gäôØß• Þgóî¤— Ýü§ æã ”
(Stewart,1994,1-3) ÝŽã ±ƒ- ðß• •ŽôààÌß•í âÈèß•í ”ôËŽä ß• ”Ó
•ó-ªg— í ÒgôÅî— ðÓ ŽØô×© åîÜ— (Brown) ®ËŽ·ß•í âàÌ—
Öó®Á æË ”ôäÈèäß• ”ôÛßŽÔßŽ•ìß•˜´ã±ƒ æ ðÓÊ ÓŽäœï®ÜÔß• å•
ªgóª ˜ß• í -ŽgÜ˜‘û• ”ôßí†g´ã âìôàË ÊØó æó¬ß• ïŽôÛ«û
(Brown,1997,1-4) æ‹Ž‘°àß Žìãª Ø— ð˜ß• •Žãª
±ƒ®gß ”àËŽÔß•ïí«•æûôàåŽÌß•”Ó®âì (Youndt) ®Û «êï³•-© ðÓ
ðg˜ß• •ŽÛ®g¸ß• å• «• ðgäÈèäß• ï•©ügß ð‹Žgìèß• ©ªg
ì Žgìô Ó ”gó®ÜÔß• ••©îgŸîäàß ”’g³Žèã ••-Žäœ˜g³Ž‘ áîg
ð‘Žgï©ûó®ggØó šgg£Ž’ß• åŽggÓ•ª×ß åî Ûóg™ãŽèãŽ•ßŽ©®©
(Youndt,1996,14) ï®ÜÔß• ÝŽäß• ±ƒ- °ó°Ì— ðàË Ž

®ë•îgÈ‘ Òg¼˜— ðg˜ß•í ®gôôÐ˜ß• ”ãŽgçÞ©ìß•”ó®ÜÔß•¼ï×û• ”
ì •îg˜èäàß Žgä‹•© “ªgó•°˜äß• ”g´Ó®ÜèÔß•Õí•îg³®gôôÐ˜àß ì

Boren &

Mark,1999,14

Malone,1997,1-2

æ g ã î g à ¨ — û ” g ³ í - ª ã ” ô ô — • ® ˜ g ³ • Ë g ’ ˜ — å • Ž g ì ô à Ë ” g ô
Ö g ô ä Ì — Ý ü g § æ ã ï - • © û • ° ô ä ˜ ß • Ö ô Ø ¤ ˜ ß ” Ì ã Ž ß • ð Ó É Ž
û • - í © Ž g g ì ô Ó “ © Ž g g ô Ø à ß • å Ž g g Ð Ì ã ° g g ô í ä Ì — ” í g Ì ã Ž ¤ ß ç Ñ g
ê ß Ž ä ë • æ Ü ä ó

• Ž Ì ã Ž ß • ” ô ä ô à Ì ˜ ß • • Ž í ³ • © ä ß • ð Ó ° ô

æ g g Ë ® g g ô ’ Û ª g g £ ð g g ß • “ ® ó Ž g g Ð ã Ž ì g g ¼ ‹ Ž ¼ § å • û • ì
• Ž g Ì ã Ž ß • “ ¬ g ë Þ g ä Ë ” g Ì ô ’ Á ã Ž ô à Ë • © Ž ü ˜ Ë Ó Ú ß « í • ” ô ä Ž ˜ ß
ò g ˜ ß • • Ž g Ì ã Ž ß • é ¬ g ë ¯ ® ‘ • æ ã ” Ì ã Ž ß • ª Ì — í ” ô ä à Ì ß • ™
• Ž Ì ã Ž Ò ß « Ž Å Ó ß • Þ Ð ¸ ß Þ ë † ä ß • - © Ž Ü ß Ž ‘ Ê ä ˜ ä ß
ï Ž g g Ø ß • Ž g g ì ä ë • æ g g ã ñ ® g g Ü Ô ß • í ò è ë ¬ g g ß • Ê ‘ Ž g g Ä ß Ž
ð g Ü ß í • • ª Ž g ¸ ˜ î û • ô ã å Ì ß • ™ î ¤ ’ ß • ¯ Ž ç • í ì Ž ô à Ì ß • • Ž ³ • - ª
ì ” g Ì ã Ž ß • “ - • © • ï Þ g ’ ® ô æ Ž ã ð Ë Ž ¿ î ä ß å • ª ‘ û ê ç Ž Ó ì ð ´ ó - ª
ð g g Ó ï ® g g Ü Ô ß • Ý Ž g g ä ß • ± ƒ - • • - ª g g × Ê g g Ó - å • í ð g g ´
Ý ü g § æ g ã æ g Ü ß í ì ð g ì ã Ž ß ß • Þ Ë Ž g ® © ® ä g g ã ® ß g à Ë ® g ¼ ˜ Ø
Þ g ¼ ¤ ó ð ˜ ß • • • ® ’ ¨ ß • í • Ž ã î à Ì ä ß • ð Ó ” Û - Ž ¸ ä ß • í ” ã ¯ ü ß •
ì ì å î ô ß í ª ß • æ ô ó - Ž ¸ ˜ ³ û • í ï • ® ’ ¨ ß • © Ž ¤ — •
” g ´ ô ‹ ® ß • ” Þ ³ g ã ª Ž Ü ˜ ® Ž ò g Ô ÷ à Ó í û Ž ® ä Ü Ó Ö Ž g ³ Á Ž ä Ì Ž g è £ Ž å Ž g
ò Ó æ ô œ £ Ž ’ ß • í • Ž ˜ Ü ß • • Ž £ í ® Á ð ß • © Ž è ˜ ³ û Ž ‘ Ú ß « í ” ³ • - ª
² Ü Ì ô g ³ ñ ¬ g ß • í ò ç • ª g ô ä ß • ø ¯ - Ž g Ë ® ò g Ó Ì ó ® Þ ã Ž Ü ß ä ß • g £ î ® Ã
Ž À ó • • • ® ô Ð ˜ ä ß • Ú à — æ ô ‘ ” à ã Ž Ü

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

المبحث الأول : وصف و تشخيص متغيرات الدراسة .

المبحث الثاني: اختبار مخطط الدراسة و فرضياته .

اولا:- اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة .

ثانيا:- اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة .

ثالثاً: اختبار التباين بين متغيرات الدراسة .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

المبحث الأول :

وصف و تشخيص إبعاد(متغيرات) الدراسة

يأتى هذا الفصل ليعطى وصفا لاجابات افراد الدراسة التى تم اختيارها ازاء المتغيرات المعتمدة فى مخطط الدراسة , و من اجل التعرف على اتفاق افراد الدراسة على مجمل الأسئلة شمل الوصف متغيرات القيادة الابداعية و تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة بغية التعرف على درجة الاتفاق على اى من المتغيرات هى الاكثر تركيزا فى الجامعات , كما تعرض الفصل ايضا وصف اجابات أفراد الدراسة حيال متغير عناصر و مكونات رأس المال الفكرى للتعرف على مدى اتفاقهم على مفرداتها , و كذلك شمل الوصف المتغير الاخر و المتمثل بالاداء المنظمى المتميز. وقد تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية كالتوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الوسط الحسابى و الانحراف المعيارى و نسبة الاستجابة على فقرات المقياس• و درجة الاهمية• , و للتعرف على درجة اتفاق و عدم اتفاق افراد الدراسة تجاه متغير دون اخر , فقد منحت بدائل الاستجابة من (1-5) درجات على مقياس (ليكرت) الخماسى .

اولا:- وصف وتشخيص متغيرات القيادة الابداعية .

تتضمن هذه الفقرة وصف و طبيعة متغير القيادة الابداعية و التى ساهمت فى بناء مخطط الدراسة و فرضياته باستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية .

تشير نتائج الجدول (26) الذى يمثل التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الوسط الحسابى والانحراف المعيارى و نسبة الاستجابة على فقرات المقياس للمتغيرات (1-19) و الذى تمثل العبارات الخاصة بالقيادات الابداعية فى الجامعات , اذ تشير النتائج بان هناك اتفاق بشدة حول متغيرات البعد بمعدل (84.24%) من اجابات افراد الدراسة , و بلغ نسبة المحايدين (9.731%) , فيما بلغ نسبة غير المتفقين (6.217%) . و يتبين من تحليل معطيات الجدول ان المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات اكبر من متوسط مساحة المقياس و البالغة (3) درجات عدا الفقرة (x16) . و قيمة المتوسط الحسابى الكلى الذى يعبر عن المتوسط الحسابى لجميع ابعاد القيادة الابداعية الارتفاع فى مستوى تلك الابعاد فى الجامعات المبحوثة , اذ بلغت (4.25) وهى اكبر من متوسط مساحة المقياس , و عليه ترى الباحثة ان هذه النسبة تشير وتثبت ان نمط القيادة فى الجامعات قيادة ابداعية , و كذلك قيم الانحرافات المعيارية لاكثرية ابعاد القيادة الابداعية هى اقل من الواحد الصحيح , مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان الخاصة بهذا المتغير .

• تم احتساب نسبة الاجابة الى مساحة المقياس عن طريق قسمة الوسط الحسابى الموزون الى مساحة المقياس فى الاجابة مضروبا فى (100) و كالاتى :

نسبة الاجابة الى مساحة المقياس = (الوسط الحسابى /5) 100x

تقسم مساحة المقياس الى ثلاثة مستويات متساوية :

المستوى الاول : يقع بين (0.01 -0.33) و يمثل تدنى مستوى الحالة .

المستوى الثانى : يقع بين (0.34 -0.67) و يمثل المستوى متوسط الحالة .

المستوى الثالث : يقع بين (0.68 – 100) و يمثل ارتفاع مستوى الحالة .

• فلاح على سلطان (1996) " المناخ التنظيمى و اثره فى تحديد السلوك و الخيار الاستراتيجى : تطبيقا فى عينة من الشركات الصناعية المساهمة الخاصة" , نينوى , رسالة ماجستير , كلية الادارة و الاقتصاد , قسم الادارة , جامعة الموصل , ص70 .

جدول(26)

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة الى مساحة المقياس لمتغير القيادة الابداعية

القيادة الإبداعية	مقياس الاجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاجابة على مساحة المقياس	مستوى الاهمية
	اتفق بشدة		اتفق		الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
	5		4		3		2		1					
X1	17	19,5	24	27,6	29	33,3	14	16,1	3	3,4	3,44	1,086	%68,8	
X2	40	46	43	49,4	4	4,6	0	0	0	0	4,41	0,582	%88,2	=
X3	23	26,4	54	62,1	9	10,3	1	1,1	0	0	4,14	0,632	%82,8	=
X4	55	63,2	29	33,3	3	3,4	0	0	0	0	4,60	0,559	%92	=
X5	49	56,3	30	34,5	7	8	1	1,1	0	0	4,46	0,696	%89,2	=
X6	58	66,7	25	28,7	2	2,3	1	1,1	1	1,1	4,59	0,708	%91,8	=
X7	53	60,9	27	31,0	6	6,9	0	0,0	1	1,1	4,51	0,729	%90,2	=
X8	32	36,8	38	43,7	16	18,4	1	1,1	0	0,0	4,16	0,761	%83,2	=
X9	18	20,7	36	41,4	28	32,2	4	4,6	1	1,1	3,76	0,876	%75,2	=
X10	42	48,3	33	37,9	7	8,0	4	4,6	1	1,1	4,28	0,885	%85,6	=
X11	54	62,1	23	26,4	9	10,3	1	1,1	0	0,0	4,49	0,729	%89,8	=
X12	54	62,1	33	37,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,62	0,488	%92,4	=
X13	66	75,9	21	24,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4,76	0,430	%95,2	=
X14	45	51,7	30	34,5	9	10,3	3	3,4	0	0,0	4,34	0,804	%86,8	=
X15	32	36,8	33	37,9	13	14,9	8	9,2	1	1,1	4,00	1,000	%80	=
X16	18	20,7	8	9,2	11	12,6	26	29,9	24	27,6	2,66	1,493	%53,2	متوسط الاهمية
X17	53	60,9	28	32,2	0	0,0	2	2,3	4	4,6	4,43	0,972	%88,6	عالى الاهمية
X18	61	70,1	25	28,7	1	1,1	0	0,0	0	0,0	4,69	0,490	%93,8	=
X19	47	54,0	32	36,8	7	8,0	1	1,1	0	0,0	4,44	0,694	%88,8	=
المعدل العام	817	49.422	572	34.602	161	9.731	67	4.046	36	2.173	4.25	0.311	%85.31	=

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

و بهدف الخروج بمستوى أهمية هذا البعد لا بد من تحليل فقراته التسعة عشر كل على انفراد و كما يلى :

- حققت الفقرة (x1) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.44) و هى قيمة تقدمت على الوسط المعيارى البالغ (3) و انحراف المعيارى (1.086) , بما يؤثر نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (68.8%) و هى تشير الى درجة أهمية عالية , مما يؤكد بقاء العمل على حالته فى حالة انشغال القيادات الادارية خارج الكلية و خاصة الاعمال التى يحتاج الى قرارات استراتيجية فيها .

- أما الفقرة (x2) فقد كان الوسط الحسابى لها(4.41) و انحراف المعيارى (0.582) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (88.2%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يعكس تمركز استجابات المبحوثين حول احترام و تشجيع الاخرين للمشاركة فى اتخاذ القرار .

- كما حققت الفقرة (x3) وسطاً حسابياً بلغت قيمتها (4.14) و انحراف معيارى (0.632) , و قد تقدمت قيمة المتوسط الحسابى على الوسط المعيارى• للدراسة مما يشير الى تقدم فى استجابات المبحوثين عن مفهوم هذه الفقرة , و قد كانت نسبة الاجابة على مساحة المقياس (82.8%) و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى عالى الاهمية , مما يدل على ان القيادات الابداعية تميل الى تخويل الصلاحيات لاجل استثمار الخبرات و الطاقات الموجودة لدى المرؤسين .

- وقد جاءت الفقرة (x 4) بوسط حسابى مقداره (4.60) و انحراف معيارى (0.559) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (92%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يؤكد على ان قيادات فى الجامعات متفقين بشدة لتحفيز العاملين على الابتكار و توظيف خبراتهم فى اداء الواجبات بنسبة (96.5%) .

- حققت الفقرة (x5) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.46) و انحراف معيارى (0.696) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (89.2%) , و هى تشير الى درجة أهمية (عالى الاهمية) مما يؤكد على تشجيع القيادات على تنمية الاتصالات مع العاملين و تعميق الحوار معهم فى قضايا العمل.

- أما الفقرة (x6) فقد كان وسطها الحسابى (4.59) و انحراف معيارى (0.708) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (91.8%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يعكس اتفاق القيادات على التشجيع لاستخدام التقنيات الحديثة المتطورة فى مجال العمل.

• اعتمد الوسط الفرضي البالغ 3 كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها من خلال استجابات افراد الدراسة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان استمارة الاستبيان الخمس ،علماً بأن الوسط الفرضي (3) هو عبارة عن الوسط الحسابي لأوزان المقياس . أي :1+2+3+4 +5 ÷ 5 =3 .

• كما حققت الفقرة (x7) وسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.51) و انحراف معيارى (0.729) , و قد تقدمت قيمة الوسط الحسابى على الوسط المعيارى للدراسة و البالغ (3) مما يشير الى تقدم فى استجابات المبحوثين عن مفهوم هذه الفقرة , و قدكانت نسبة الاجابة على مساحة المقياس (90.2%) و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى عالى الاهمية , مما يؤكد على انقيادات فى الجامعات تسعى الى غرس الحماس و الثقة و الالتزام لدى المرؤسين .

• وقد جاءت الفقرة (8 x) بوسط حسابى مقداره (4.16) و انحراف معيارى (0.761) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (83.2%), وهى تشير الى درجة أهمية بمستوى(عالى الاهمية) مما يؤكد على استخدام اسلوب اثارة القدرا ت الابداعية بعصف الافكار لتوليد اكبر قدر ممكن بما يفيد تطوير الجامعة.

• أما الفقرة (x9) فقد حققت قيمة الوسط الحسابى البالغة (3,76) و انحراف المعيارى (0.876) , كما ان نسبة الاجابةعلى مساحة المقياس (75.2%) تشير الى درجة الاهمية بمستوى (عالى) , مما يؤكد على تعامل القيادات مع العاملين كخبراء او كمتخصصين او كمهنيين .

• - وقد جاءت الفقرة (x10) بوسط حسابى مقداره (4.28) و انحراف معيارى (0.885) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (85.6%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يؤكد دور القيادات على جذب الكفاءات العلمية نحو العمل بالجامعة او الكلية او القسم , و هناك اتفاق بشدة حول هذا المتغير بنسبة (86%) .

• جاءت الفقرة (x11) بوسط حسابى مقداره (4.49) و انحراف معيارى (0.729) , و قد كانت نسبة الاستجابة على مساحة المقياس (89.8%) و هى تشير الى مستوى أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يؤكد تشجيع القيادات على مشاركة العاملين فى حل مشكلات العمل .

• وحققت الفقرة (x12) متوسطاً حسابياً مقداره (4.62) و انحراف معيارى (0.488) و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس (92.4%) , و هى تشير الى درجة المستوى (عالى الاهمية) مما يعكس اصغاء القيادات الى اراء العاملين حول كيفيةاداء العمل بطريقة افضل .

• و قد حققت الفقرة (x13) متوسطاً حسابياً مقداره (4.76) و انحراف معيارى (0.430) , أما نسبة الاجابة على مساحة المقياس بلغت (95.2%) و هى تشير الى درجة اهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يؤكد دور القيادة على اختيار المرشحين وفق التخصص و الكفاءة العلمية لحضور مؤتمر علمى خارج القطر .

- كما حققت الفقرة (x14) متوسطاً حسابياً مقداره (4.34) بانحراف معيارى (0.804) و نسبة الاستجابة (86.8%) , و هى ايضا بمستوى (عالى الاهمية) مما يؤكد دور القيادة على معالجة تدنى نسب النجاح بتشخيص الاسباب الحقيقية و العمل على معالجتها .

- وقد جاءت الفقرة (x 15) بوسط حسابى مقداره (4) و انحراف معيارى (1) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (80%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يشير الى تشجيع القيادات للعاملين على استثمار مهاراتهم الانسانية و الفكرية بعيدا عن القاء الاوامر و التوجيهات .

- أما الفقرة (x16) فقد حققت وسطاً حسابياً بلغت قيمته (2.66) و انحراف معيارى (1.493) محققا اجابة على مساحة المقياس مقدارها (53.2%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى تدنى الاهمية اى هناك اختلاف فى اراء المبحوثين بان الافكار الجديدة التى يطرحها بعض العاملين تعطل سير العمل .

- كما حققت الفقرة (x17) وسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.43) و انحراف معيارى (0.972) و هى قيمة تقدمت على الوسط المعيارى للدراسة البالغ (3) , مما يؤشر نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (88.6%) و هى تشير الى درجة اهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يؤكد بان القيادات تبذل جهدها لتكون الجامعة متميزة فى خدمة المجتمع .

- وقد جاءت الفقرة (x 18) بوسط حسابى مقداره (4.69) و انحراف معيارى (0.490) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (93.8%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى(عالى الاهمية) مما يشير الى تقدير القيادات للعاملين عند اداء العمل الجيد .

- أما الفقرة (x19) فقد حققت وسطاً حسابياً (4.44) و انحراف معيارى (0.694) و كان نسبة الاجابة على مساحة المقياس (88.8%) , و هى تشير الى درجة الاهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يؤكد بان القيادات تقبل الانتقادات الموجهة اليهم من اجل التحسين المستمر و اظهار الكفاءة و اتقان فى العمل .

وتوصلت الباحثة الى نتيجة من خلال وصف وتشخيص متغييرات القيادة الإبداعية بأن الجامعات المبحوثة تهتم بشكل معقول بخصائص القيادة الإبداعية وان اغلب القادة المبحوثين يتصفون بهذه الخصائص مما يدل على ان النمط القيادي المعتمد في هذه الجامعات هو نمط القيادة الإبداعية.

ثانياً : وصف وتشخيص متغيرات استثمار رأس المال الفكرى

1- الاهتمام بعناصر رأس المال الفكري

أ- وصف و تشخيص متغيرات استقطاب رأس المال الفكرى .

تشير نتائج الجدول (27) الذى يمثل التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الوسط الحسابى و الانحراف المعيارى و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغيرات (20 – 26) و التى تمثل العبارات الخاصة باستقطاب رأس المال الفكرى , اذ تشير النتائج الى ان (83%) من افراد الدراسة متفقون بان الجامعات لهم دور فى استقطاب حاملى الشهادات العليا و المعارف و بلغ نسبة المحايدين (11,47 %) , فيما بلغ نسبة غير المتفقين على ان الجامعات ليس لهم دور فى استقطاب و جذب التدريسيين من ذوى المعارف و الخبرات بنسبة (5,54%). و فيما يلى شرح فقرات هذا البعد .

- حققت الفقرة (x20) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.46) و انحراف معيارى (0.744) و نسبة الاجابة على مساحة مقدارها (89.2%) , و هى تشير الى درجة أهمية (عالى الاهمية) مما يؤكد بان القيادات فى الجامعات يبحثون عن اصحاب الشهادات و الخبرات و جذبها للعمل فى الجامعات .
- أما الفقرة (x21) فقد كان وسيطها (4.21) و انحراف المعيارى (0.878) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (84.2%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يشير الى ان القيادات لديهم سياسات واضحة فى استقطاب لمتميزين من الكوادر العلمية .
- كما حققت الفقرة (x22) متوسطاً حسابياً بلغت قيمتها (3.68) و انحراف معيارى (1.084) نسبة الاجابة على مساحة المقياس (73.6%) و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يؤكد بان القيادات يقدمون التسهيلات اللازمة لتعيين المبدعين فى الجامعات .
- وقد جاءت الفقرة (x23) بوسط حسابى مقداره (4.24) و انحراف معيارى (0.876) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (84.8%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يشيرالى ان نظام المعلومات المعتمد فى الجامعات يسهل عملية استقطاب المتميزين من المتقدمين للعمل فيها
- حققت الفقرة (x24) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.13) و انحراف معيارى (0.804) و نسبة الاجابة على مساحةالمقياس مقدارها (82.6%) , و هى تشير الى درجة أهمية (عالى الاهمية) مما يشير الى حرص القيادات على تعيين طلبةالمتميزين بعد تخرجهم .
- كما حققت الفقرة (x25) متوسطاً حسابياً بلغت قيمتها (4.45) و انحراف معيارى (0.728) , و قد تقدمت قيمة المتوسط الحسابى على الوسط المعيارى للدراسة مما يشير الى تقدم فى استجابات المبحوثين عن مفهوم هذه الفقرة , و قد كانت نسبة الاجابة على مساحة المقياس (89%) و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يدل على ان القيادات يقدمون محفزات جيدة لاصحاب الشهادات و الخبرات فى الجامعات المبحوثة .
- أما الفقرة (x26) فقد كان وسيطها (4.29) و انحراف المعيارى (0.806) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (85.8%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يعكس اعتماد القيادات على العاملين من ذوى الخبرة و الخدمة الطويلة لشغل الوظائف المهمة .

جدول (27)

التوزيع التكرارى و النسب المئوية و الو سط الحسابى و الانحراف المعيارى

و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغير (استقطاب رأس المال الفكرى)

استقطاب رأس المال الفكرى	مقياس الاجـــــابة										الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	نسبة الاجابة	مستوى الاهمية
	اتفق بشدة		اتفق		الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
	5		4		3		2		1					
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X20	51	58,6	27	31,0	7	8,0	2	2,3	0	0,0	4,46	0,744	%89,2	عالى الاهمية
X21	39	44,8	32	36,8	11	12,6	5	5,7	0	0,0	4,21	0,878	%84,2	=
X22	21	24,1	34	39,1	18	20,7	11	12,6	3	3,4	3,68	1,084	%73,6	=
X23	39	44,8	36	41,4	7	8,0	4	4,6	1	1,1	4,24	0,876	%84,4	=
X24	29	33,3	44	50,6	11	12,6	2	2,3	1	1,1	4,13	0,804	%84,8	=
X25	49	56,3	30	34,5	6	6,9	2	2,3	0	0,0	4,45	0,728	%89	=
X26	41	47,1	33	37,9	10	11,5	3	3,4	0	0,0	4,29	0,806	%85,8	=
المجموع	269	44.14	236	38.76	70	11.47	29	4.74	5	0.80	4.21	0,120	%84.43	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبةالالكترونية.

ب- وصف و تشخيص متغير صناعة رأس المال الفكرى

تشير نتائج الجدول (28) الذى يمثل التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الوسط الحسابى و الانحراف المعيارى و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغيرات (27-33) و التى تمثل العبارات الخاصة بصناعة رأس المال الفكرى , اذ تشير النتائج الى ان (84,05%) من افراد الدراسة متفقون بان القيادات لهم دور فى صناعة رأس المال الفكرى فى الجامعات و بلغ نسبة المحايدين (11,97%) , فيما بلغ نسبة غير المتفقين (3,90%).

و الاتى شرح ابعاد هذه الفقرة :

- حققت الفقرة (x27) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.30) و انحراف معيارى (0.954) و نسبة الاجابة على مساحةالمقياس مقدارها (86%) , و هى تشير الى درجة أهمية (عالى الاهمية) مما يشير الى سعى القيادات الى تعزيز القدرات الذهنية للعاملون فى الجامعات .
- أما الفقرة (x28) فقد كان وسيطها (4.45) و انحراف المعيارى (0.643) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (89%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يعكس عمل القيادات على خلق فرص كافية للعاملين لمناقشة المشاكل الخاصة بأمور العمل .
- كما حققت الفقرة (x29) وسطاً حسابياً بلغت قيمتها (4.20) و انحراف معيارى (0.745) , و قد تقدمت قيمة المتوسط الحسابى على الوسط المعيارى للدراسة مما يشير الى تقدم فى استجابات المبحوثين عن مفهوم هذه الفقرة , و قد كانت نسبة الاجابة على مساحة المقياس (84%) و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يدل على سعى القيادات الى ايفاد المنتسبين خارج القطر للاطلاع على المستجدات العلمية فى حقل الاختصاص .
- وقد جاءت الفقرة (x30) بوسط حسابى مقداره (3.89) و انحراف معيارى (0.970) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (77.8%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يشير الى ان هناك حرص بين القيادات على تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين كافة .
- حققت الفقرة (x31) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.28) و انحراف معيارى (0.949) و نسبة الاجابة على مساحةالمقياس مقدارها (85.6%) , و هى تشير الى درجة أهمية (عالى الاهمية) مما يؤكد بان القيادات يناقشون اراء و مقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل .
- كما حققت الفقرة (x32) متوسطاً حسابياً بلغت قيمتها (4.41) و انحراف معيارى (0.800) , و قد تقدمت قيمة المتوسط الحسابى على الوسط المعيارى للدراسة مما يشير الى تقدم فى استجابات المبحوثين عن مفهوم هذه الفقرة , و قد كانت نسبة الاجابة على مساحة المقياس (88.2%) و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يدل الى ان هناك درجة انسجام عالية فى اجابات افراد الدراسة , مما يشيرالى ان القيادات الجامعية يشجعون باستمرار المنافسة بين العاملين من ذوى القدرات الابداعية .
- وقد جاءت الفقرة (x33) بوسط حسابى مقداره (4.41) و انحراف معيارى (0.691) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (88.2%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يدل ايضا الى ان هناك درجة انسجام عالية فى اجابات المبحوثين , مما يؤكد تشجيع القيادات للحوار المباشر مع العاملين بغية انضاج افكار ابداعية .

جدول (28)

التوزيع التكرارى و النسب المئوية و الو سط الحسابى و الانحراف المعيارى

و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغير (صناعة رأس المال الفكرى)

صناعة رأس المال الفكري	مقياس الأجابة										الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	نسبة الأجابة	مستوى الأهمية
	أتفق بشدة		أتفق		الى حد ما		لاأتفق		لاأتفق بشدة					
	5		4		3		2		1					
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X27	46	52,9	29	33,3	6	6,9	4	4,6	2	2,3	4,30	0,954	%86	عالى الاهمية
X28	45	51,7	37	42,5	4	4,6	1	1,1	0	0,0	4,45	0,643	%89	=
X29	33	37,9	39	44,8	14	16,1	1	1,1	0	0,0	4,20	0,745	%84	=
X30	28	32,2	28	32,2	25	28,7	5	5,7	1	1,1	3,89	0,970	%77,8	=
X31	46	52,9	26	29,9	9	10,3	5	5,7	1	1,1	4,28	0,949	%85,6	=
X32	51	58,6	23	26,4	11	12,6	2	2,3	0	0,0	4,41	0,800	%88,2	=
X33	44	50,6	37	42,5	4	4,6	2	2,3	0	0,0	4,41	0,691	%88,2	=
المجموع	293	48,11	219	35,94	73	11,97	20	3,26	4	0,64	4,28	0,136	%85.54	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ت- وصف و تشخيص متغيرات تنشيط رأس المال الفكرى

تشير نتائج الجدول (29) الذى يمثل التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الوسط الحسابى و الانحراف المعيارى و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغيرات (34-40) و التى تمثل العبارات الخاصة بتنشيط رأس المال الفكرى , اذ تشير النتائج الى ان (78.31%) من افراد الدراسة متفقون بان القيادات لهم دور فى تنشيط رأس المال الفكرى فى الجامعات و بلغ نسب المحايدين (10.83%) , فيما بلغ نسبة غير المتفقين (10.79%) .

و فيما يلى شرح فقرات هذا البعد :

- حققت الفقرة (x34) وسطاً حسابياً (4.46) و انحراف معيارى (0.712) و نسبة الاجابة (89.2%) , اى بمستوى (عالى الاهمية) مما يشير الى استخدام القيادات طريقة عصف الافكار لاثارة القدرات الابداعية و توليد اكبر عدد من الافكار لحل المشكلات .

- وجاءت الفقرة (x35) بوسط حسابى (4.18) و انحراف معيارى (0.883) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (83.6%) , و هذا يشير الى مستوى (عالى الاهمية) , مما يؤكد محاولة القيادات لاشراك جميع العاملين فى دورات تخصصية تتلائم مع اعمالهم .

- وحققت الفقرة (x36) وسطاً حسابياً (4.09) و انحراف معيارى (0.972) و نسبة الاجابة (81.8%) بمستوى (عالى الاهمية) , مما يشير على ان الجامعات تشجع اساتذتها للمشاركة فى المؤتمرات داخل و خارج القطر لاستثمارطاقاتهم و قدراتهم فى مجال التعليم .

- كما حققت الفقرة (x37) بوسط حسابى (3.14) و انحراف معيارى (1.534) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (62.8%) ,اى بمستوى متوسط الاهمية, مما يشير الى عدم اهتمام القيادات الجامعية بدرجة كافية بالجماعات الحماسية .
- حققت الفقرة (x38) وسطاً حسابياً (4.29) و انحراف معيارى (1.011) و نسبة الاجابة (85.8%) , وهى تشير الى مستوى (عالى الاهمية) , يؤكد حرص القيادات على العمل و البحث الدءوب عن كل ما هو جديد .
- و جاءت الفقرة (x39) بوسط حسابى (4.30) و انحراف معيارى (1.024) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (86%) وهى مستوى (عالى الاهمية) , اى ان القيادات يعملون على تكليف العاملين لديهم بمهام صعبة و جديدة .
- - و حققت الفقرة (x40) وسطاً حسابياً (4.36) و انحراف معيارى(0.976) و نسبة الاجابة (87.2%) بمستوى (عالى الاهمية) , مما يؤكد سعى القيادات الى توفير التقنيات الحديثة كالحاسوب و الانترنيت للعاملين لمواكبة احدث ما ينشر من البحوث العلمية .

جدول (29)

التوزيع التكرارى و النسب المئوية و الو سط الحسابى و الانحراف المعيارى
و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغير (تنشيط رأس المال الفكرى)

تنشيط رأس المال الفكري	مقياس الأجابة										الوسط الحسابي	الأنحراف المعيارى	نسبة الأجابة	مستوى الأهمية
	أتفق بشدة		أتفق		الى حد ما		لاأتفق		لاأتفق بشدة					
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X34	50	57,5	28	32,2	8	9,2	1	1,1	0	0,0	4,46	0,712	%89,2	عالى الاهمية
X35	39	44,8	29	33,3	15	17,2	4	4,6	0	0,0	4,18	0,883	%83,6	=
X36	35	40,2	34	39,1	10	11,5	7	8,0	1	1,1	4,09	0,972	%818,	=
X37	26	29,9	13	14,9	12	13,8	19	21,8	17	19,5	3,14	1,534	%62,8	متوسط الاهمية
X38	48	55,2	25	28,7	8	9,2	3	3,4	3	3,4	4,29	1,011	%85,8	عالى الاهمية
X39	48	55,2	27	31,0	6	6,9	2	2,3	4	4,6	4,30	1,024	%86	=
X40	51	58,6	24	27,6	7	8,0	2	2,3	3	3,4	4,36	0,976	%87,2	=
المعدل العام	297	48.77%	180	29.54%	66	10.83%	38	6.214%	28	4.571 %	4,12	0,252	%82.34	=

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ث- وصف و تشخيص متغيرات المحافظة على رأس المال الفكرى .

تشير نتائج الجدول (30) الذى يمثل التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الوسط الحسابى و الانحراف المعيارى و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغيرات (41-47) و التى تمثل العبارات الخاصة بالمحافظة رأس المال الفكرى , اذ تشير

النتائج الى ان (83و72 %) من افراد الدراسة متفقون بان الجامعات يبذلون جهدا كبيرا للاحتفاظ بالاساتذة من ذوى المواهب و المعارف , بلغ نسبة المحايدين (10,50%) فيما بلغ نسبة غير المتفقين (5,70%) .

و فيما يلى شرح فقرات هذا البعد :

- حققت الفقرة (x41) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.48) و انحراف معيارى (0.760) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (89.6%) و هى تشير الى درجة أهمية (عالى الاهمية) , مما يشير الى سعى القيادات الى تكوين علاقات طيبة و ايجابية مع العاملين .
- أما الفقرة (x42) فقد كان وسيطها (4.23) و انحراف المعيارى (0.985) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (84.6%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يعكس دور القيادات فى منح المحفزات المادية و المعنوية لاصحاب الابتكارات و الابداعات .
- كما حققت الفقرة (x43) وسطاً حسابياً بلغت قيمتها (3.68) و انحراف معيارى (1.105) , و قد تقدمت قيمة المتوسط الحسابى على الوسط المعيارى للدراسة مما يشير الى تقدم فى استجابات المبحوثين عن مفهوم هذه الفقرة , و قد كانت نسبة الاجابة على مساحة المقياس (86.6%) و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يدل على اهتمام القيادات باشراك العاملين فى دورات تدريبية لغرض تطوير و تنمية مهاراتهم و خبراتهم .
- وقد جاءت الفقرة (x44) بوسط حسابى مقداره (4.33) و انحراف معيارى (0.773)محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (86.6%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يشير الى ان هناك اهتمام بالعاملين ذوى القدرات المتميزة من قبل القيادات .
- حققت الفقرة (x45) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.16) و انحراف معيارى (0.819) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (83.2%) , و هى تشير الى درجة أهمية (عالى الاهمية) اى ان القيادات يبذلون جهدا كبيرا للمحافظة على العاملين ذوى الخبرة و الاختصاص .
- كما حققت الفقرة (x46) وسطاً حسابياً بلغت قيمتها (4.33) و انحراف معيارى (0.885) , و قد تقدمت قيمة المتوسط الحسابى على الوسط المعيارى للدراسة مما يشير الى تقدم فى استجابات المبحوثين عن مفهوم هذه الفقرة , و قد كانت نسبة الاجابة على مساحة المقياس (86.6%) و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يدل الى ان هناك درجة انسجام عالية فى اجابات افراد الدراسة , مما يشير الى ان القيادات الجامعية يحافظون على المكانة الاجتماعية و الوظيفية للعاملين اصحاب القدرات الابداعية .
- وقد جاءت الفقرة (x47) بوسط حسابى مقداره (4.33) و انحراف معيارى (0.872) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (86.6%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يدل ايضا الى ان هناك درجة انسجام عالية فى اجابات المبحوثين , مما يؤكد تركيز العاملين على اساس الجهد العلمى و العملى و الانشطة العلمية فى تقييم العاملين بدرجة عالية .

جدول (30)
التوزيع التكرارى و النسب المئوية و الو سط الحسابى و الانحراف المعيارى
و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغير (المحافظة على رأس المال الفكرى)

المحافظة على راس المال الفكري	مقياس الاجابة										الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	نسبة الاجابة	مستوى الاهمية
	اتفق بشدة		اتفق		الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
	5		4		3		2		1					
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X41	50	57,5	33	37,9	2	2,3	0	0,0	2	2,3	4,48	0,760	%89,6	عالى الاهمية
X42	45	51,7	25	28,7	10	11,5	6	6,9	1	1,1	4,23	0,985	%84,6	=
X43	23	26,4	30	34,5	20	23,0	11	12,6	3	3,4	3,68	1,105	%73,6	=
X44	40	46,0	40	46,0	4	4,6	2	2,3	1	1,1	4,33	0,773	%86,6	=
X45	31	35,6	43	49,4	11	12,6	0	0,0	2	2,3	4,16	0,819	%83,2	=
X46	47	54,0	27	31,0	9	10,3	3	3,4	1	1,1	4,33	0,885	%86,6	=
X47	45	51,7	31	35,6	8	9,2	1	1,1	2	2,3	4,33	0,872	%86,6	=
المجموع	281	46,13	229	37,59	64	10,50	23	3,76	12	1,94	4,22	0,123	%84.40	=

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ج ـ وصف و تشخيص متغيرات الاهتمام بالزبائن و البيئة المحيطة .

تشير نتائج الجدول (31) الذى يمثل التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الوسط الحسابى و الانحراف المعيارى و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغيرات (48-54) و التى تمثل العبارات الخاصة برأس المال الفكرى و الاهتمام بالزبائن و البيئة المحيطة , اذ تشير النتائج الى ان (81,60%) من افراد الدراسة متفقون بان القيادات الجامعية يهتمون باراء و مقترحات المستفيدين من الجامعات و العملية التعليمية , و بلغ نسبة المحايدين (12,80%) فيما بلغ نسبة غير المتفقين (7,03%) .

و فيما يلى شرح فقرات هذا البعد :

- حققت الفقرة (x48) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.49) و انحراف معيارى (0.776) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (89.8%) و هى تشير الى درجة أهمية (عالى الاهمية) , مما يؤكد اهتمام القيادات بتطوير العلاقات والتعامل مع المنظمات المختلفة و البيئة المحيطة بالجامعة .
- أما الفقرة (x49)فقد كان وسيطها (4.28) و انحراف المعيارى (0.996) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (85.6%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يعكس سعى القيادات الى توفير المختبرات بالاجهزة الحديثة و المتطورة .
- كما حققت الفقرة (x50) وسطاً حسابياً بلغت قيمتها (4.23) و انحراف معيارى (0.788) , و قد تقدمت قيمة المتوسط الحسابى على الوسط المعيارى للدراسة مما يشير الى تقدم فى استجابات المبحوثين عن مفهوم هذه الفقرة , و قد كانت نسبة الاجابة على مساحة المقياس (84.6%) و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يؤكد بوجود رؤية واضحة عن البيئة التى تعمل فيها المنظمة التعليمية لدى القيادات .
- وقد جاءت الفقرة (x51) بوسط حسابى مقداره (3.70) و انحراف معيارى (1.001)) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (74%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يشير الى ان هناك اهتمام بالمكاتب الاستشارية التى تساهم فى تقديم خدمات متعددة و متنوعة للمجتمع .
- حققت الفقرة (x52) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.05) و انحراف معيارى (1.170) و نسبة الاجابة على مساحةالمقياس مقدارها (81%) , و هى تشير الى درجة أهمية (عالى الاهمية) مما يعزز حرص القيادات على التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية .
- كما حققت الفقرة (x53) وسطاً حسابياً بلغت قيمتها (4.32) و انحراف معيارى (0.800) , و قد تقدمت قيمة المتوسط الحسابى على الوسط المعيارى للدراسة مما يشير الى تقدم فى استجابات المبحوثين عن مفهوم هذه الفقرة , و قد كانت نسبة الاجابة على مساحة المقياس (86.4%) و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يدل على حرص القيادات على استحداث تخصصات علمية جديدة تنسجم مع متطلبات المجتمع .
- وقد جاءت الفقرة (x54) بوسط حسابى مقداره (4.51) و انحراف معيارى (0.697) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (90.2%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يدل ايضا الى ان هناك درجة انسجام عالية فى اجابات المبحوثين , مما يؤكد حرص القيادات بدرجة كبيرة على تهيئة المستلزمات العلمية و العملية و التربوية .

جدول (31)
التوزيع التكرارى و النسب المئوية و الو سط الحسابى و الانحراف المعيارى
و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغير (الاهتمام بالزبائن و البيئة المحيطة)

الاهتمام بالزبائن و البيئة المحيطة	مقياس الاجابة										الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	نشسبة الاجابة	مستوى الاهمية
	اتفق بشدة		اتفق		الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
	5		4		3		2		1					
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				عالي الاهمية
X48	54	62,1	25	28,7	6	6,9	1	1,1	1	1,1	4,49	0,776	%89,8	=
X49	45	51,7	30	34,5	7	8,0	1	1,1	4	4,6	4,28	0,996	%85,6	=
X50	37	42,5	35	40,2	13	14,9	2	2,3	0	0,0	4,23	0,788	%84,6	=
X51	20	23,0	33	37,9	24	27,6	8	9,2	2	2,3	3,70	1,001	%74	=
X52	42	48,3	22	25,3	12	13,8	7	8,0	4	4,6	4,05	1,170	%81	=
X53	44	50,6	29	33,3	12	13,8	2	2,3	9	10,3	4,32	0,800	%86,4	=
X54	52	59,8	29	33,3	4	4,6	2	2,3	0	0,0	4,51	0,697	%90,2	=
المجموع	294	48,29	203	33,31	78	12,80	23	3,76	20	3,27	4,23	0,169	%84.51	=

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية..

2- الاهتمام بمكونات رأس المال الفكري

أ- رأس المال البشرى

تشير نتائج الجدول (32) الذى يمثل التوزيعات التكرارى و نسب المئوية و الوسط الحسابى و الانحراف المعيارى و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغيرات (55-62) , و الذى تمثل العبارات الخاصة باستثمار رأس المال البشرى , اذ تشير النتائج الى ان (82,47%) من افراد الدراسةمتفقون و بلغ نسبة المحايدين (8,45%) و نسبة غير المتفقين بلغت (9,03%)وهذا هو مؤشر آخر على اهتمام القيادات في الجامعات المبحوثة باستثمار رأ س المال البشري .

و من اجل المزيد من التحليل لمعرفة اراء القادة الاداريين حول دورهم في استثمار رأس المال البشرى لا بد من تحليل فقراته على انفراد و كما يأتى :

- حققت الفقرة (x55) وسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.52) و انحراف معيارى (0.790) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (90.4%) تشير الى مستوى أهمية (عالى الاهمية) , اى ان القيادات الادارية فى الجامعات يهتمون بشكل كبير باراء و افكار المتميزين .
- أما الفقرة (x56) فقد حققت متوسطاً حسابياً مقداره (4.33) و انحراف معيارى (0.844) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (86.6%) , مما يشير الى مستوى (عالى الاهمية) و هذا يدل على ان القيادات لديهم عاملين ذوى خبرة طويلة فى مجال عملهم .
- فقد حققت الفقرة (x57) وسطاً حسابياً مقداره (4.10) و بانحراف معيارى (1.000) و نسبة الاجابة (82%) و هى تشير الى درجة المستوى (عالى الاهمية) , مما يدل على وجود اساتذة يتمتعون بمهارات و خبرات و معارف متنوعة .
- جاءت الفقرة (x58) بوسط حسابى مقداره (3.05) و بانحراف معيارى (1.397) و نسبة الاجابة (61%) مما يدل على مستوى الاهمية (متوسط الاهمية) , مما يشير الى اختلاف افراد الدراسة حول قيامهم بتوفير مناخ ايجابى و ملائم لغرض تحقيق الابتكار و الابداع .
- كما حققت الفقرة (x59) وسطاً حسابياً مقداره (4.37) و انحراف معيارى (0.851) اما نسبة الاجابة فقد بلغت (87.4%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يشير الى تشجيع القيادات على التعلم و اكتساب مهارات و قدرات جديدة.
- جاءت الفقرة (x60) بوسط حسابى (4.51) و انحراف معيارى (0.680) و نسبة الاجابة (90.2%) مما يشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يؤكد حرص القيادات بدرجة كبيرة على تقديم اعمال علمية تتميز بالابداع بهدف خدمة المسيرة العلمية فى الجامعات.
- كما حققت الفقرة (x61) وسطاً حسابياً (4.51) و انحراف معيارى (0.761) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (90.2%) , و هى بمستوى (عالى الاهمية) مما يؤكد بان القيادات يعملون على الاحتفاظ بالاساتذة و القادة الاداريين ذوى المهارات و المعارف المتنوعة .
- و قد جاءت الفقرة (x62) بوسط حسابى (4.25) و انحراف معيارى (1.037) و نسبة الاجابة (85%) بمستوى (عالى الاهمية) , مما يشير الى حرص القادة على مشاركة الاساتذة فى زمالات و مؤتمرات لزيادة معارفهم و خبراتهم .

جدول (32)

التوزيع التكرارى و النسب المئوية و الو سط الحسابى و الانحراف المعيارى
و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغير (رأس المال البشرى)

رأس المال البشرى	مقياس الاجابة										الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	نسبة الاجابة	مستوى الاهمية
	5		4		3		2		1					
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X55	57	65,5	21	24,1	7	8,0	1	1,1	1	1,1	4,52	0,790	%90,4	عالى الاهمية
X56	45	51,7	31	35.6	6	6,9	5	5,7	0	0,0	4,33	0,844	%86,6	=
X57	36	41,4	34	39,1	9	10,3	6	6,9	2	2,3	4,10	1,000	%82	=
X58	16	18,4	22	25,3	15	17,2	18	20,7	16	18,4	3,05	1,397	%61	متوسط الاهمية
X59	45	51,7	35	40,2	3	3,4	2	2,3	2	2,3	4,37	0,851	%87,4	عالى الاهمية
X60	52	59,8	28	32,2	6	6,9	1	1,1	0	0,0	4,51	0,680	%90,2	=
X61	56	64,4	21	24,1	8	9,2	2	2,3	0	0,0	4,51	0,761	%90,2	=
X62	45	51,7	30	34,5	5	5,7	3	3,4	4	4,6	4,25	1,037	%85	=
المعدل العام	352	50,58	222	31,89	59	8,45	38	5,44	25	3,59	4,21	0,226	%96.11	

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ب- رأس المال الهيكلى

تشير نتائج الجدول (33) و الذى يمثل التوزيعات التكرارى و النسب المئوية و الوسط الحسابى و الانحراف المعيارىو نسبة الاجابة على مساحة المقياس للمتغيرات (X63-X70) , و الذى تمثل العبارات الخاصة برأس المال الهيكلى ان (83,61%) من افراد الدراسة متفقون و بلغ نسبة المحايدين (10,05%) و نسبة غير المتفقين بلغت (6,53%) وهذا مؤشر مهم لأهتمام القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة برأس المال الهيكلي.

و فيما يلى شرح فقرات هذا المتغير :

- حققت الفقرة (x63) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.18) و انحراف معيارى (0.959) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (83.6%) , و هى تشير الى درجة أهمية (عالى الاهمية) مما يشير الى ان القيادات تمكنهم فى تحقيق أداء متميز .
- كما حققت الفقرة (x64) وسطاً حسابياً بلغت قيمتها (3.53) و انحراف معيارى (1.180) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (70.6%) , و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يؤكد عمل القيادات باستمرار على استبعاد العاملين ذوى الاداء الضعيف .
- أما الفقرة (x65) فقد كان وسيطها (4.23) و انحراف المعيارى (0.885) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (84.6%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يشير الى سعى القيادات لوضع رؤية مستقبليةعالية المستوى لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة .
- وقد جاءت الفقرة (x66) بوسط حسابى مقداره (4.11) و انحراف معيارى (0.813) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (82.2%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يؤكد سعى و حرص القيادات على تطوير المناهج التعليمية و تقاناتها بهدف تحقيق الموائمة بين مخرجات التعليم و احتياجات المجتمع .
- أما الفقرة (x67) فقد كان وسيطها (4.38) و انحراف المعيارى (0.892) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (87.6%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يعكس سعى القيادات الى تحقيق ولاء للكوادر العلمية من خلال الاهتمام بهم .
- كما حققت الفقرة (x68) وسطاً حسابياً بلغت قيمتها (4.33) و انحراف معيارى (0.773) , و قد تقدمت قيمة المتوسط الحسابى على الوسط المعيارى للدراسة (3) مما يشير الى تقدم فى استجابات المبحوثين عن مفهوم هذه الفقرة , و قد كانت نسبة الاجابة على مساحة المقياس (86.6%) , و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية), مما يدل على تشجيع القيادات على امتلاك مهارات انسانية جيدة للتعامل مع الكوادر العلمية و الطلابية .
- وقد جاءت الفقرة (x69) بوسط حسابى مقداره (4.54) و انحراف معيارى (0.546) محققة نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (90.8%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يشير الى عمل القيادات على استثمار الاختراعات و الابتكارات فى دعم القدرات التنافسية.
- أما الفقرة (x70) فقد كان وسيطها (4.36) و انحراف المعيارى (0.835) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (87.2%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يؤكد تشجيع القيادات بنسبة كبيرة للاساتذة على ممارسة حق النشر و التأليف بهدف الارتقاء باداء الجامعة الى مستوى عالى.

جدول (33)

التوزيع التكرارى و النسب المئوية و الو سط الحسابى و الانحراف المعيارى

و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغير (رأس المال الهيكلى)

رأس المال الهيكلى	مقياس الاجابة										الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	نسبة الاجابة	مستوى الاهمية
	اتفق بشدة		اتفق		الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
	5		4		3		2		1					
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X63	41	47,1	28	32,2	12	13,8	5	5,7	1	1,1	4,18	0,959	%83,6	عالى الاهمية
X64	20	23,0	30	34,5	18	20,7	14	16,1	5	5,7	3,53	1,180	%70,6	=
X65	39	44,8	35	40,2	8	9,2	4	4,6	1	1,1	4,23	0,885	%84,6	=
X66	29	33,3	43	49,4	12	13,8	2	2,3	1	1,1	4,11	0,813	%82,2	=
X67	50	57,5	26	29,9	6	6,9	4	4,6	1	1,1	4,38	0,892	%87,6	=
X68	42	48,3	35	40,2	7	8,0	3	3,4	0	0,0	4,33	0,773	%86,6	=
X69	49	56,3	36	41,4	2	2,3	0	0,0	0	0,0	4,54	0,546	%90,8	=
X70	44	50,6	35	40,2	5	5,7	1	1,1	2	2,3	4,36	0,835	%87,2	=
المجموع	314	45,11	268	38,50	70	10,05	33	4,98	11	1,55	4,21	0,178	%84.15	=

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ت- رأس المال الزبائنى

تشير نتائج الجدول (34) و الذى يمثل التوزيعات التكرارى و النسب المئوية و الوسط الحسابى و الانحراف المعيارى و نسبة الاجابة على مساحة المقياس للمتغيرات(X71-X73) , و الذى تمثل العبارات الخاصة برأس المال الزبائنى ان (72,40%) من افراد الدراسة متفقون و بلغ نسبة المحايدين (21,7%) و نسبة غير المتفقين بلغت (6,50%) وهذا ايضاً دليل آخر على اهتمام القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة براس المال الزبائني.

و فيما يلى شرح فقرات هذا المتغير :

- حققت الفقرة (x71) متوسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.07) و انحراف معيارى (0.789) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس مقدارها (81.4%) , و هى تشير الى درجة أهمية (عالى الاهمية) مما يشير الى تشجيع القيادات على توفيردليل لوصف الوظائف بهدف تحقيق افضل انجاز و اداء لهم .

- أما الفقرة (x72) فقد كان وسيطها (3.79) و انحراف المعيارى (1.025) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (75.8%) , و هى تشير الى درجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) مما يؤكد وجود العلاقة مع الجامعات الاخرى داخل وخارج القطر.

- كما حققت الفقرة (x73) وسطاً حسابياً بلغت قيمتها (4.17) و انحراف معيارى (1.014) , و قد تقدمت قيمة المتوسط الحسابى على الوسط المعيارى للدراسة مما يشير الى تقدم فى استجابات المبحوثين عن مفهوم هذه الفقرة , و قد كانت نسبة الاجابة على مساحة المقياس (83.4%) ,و هى تشير لدرجة أهمية بمستوى (عالى الاهمية) , مما يؤكد اعطاء القيادات اهتماما بمستوى المهارات و الخبرات و استخدام تقنية المعلومات و الاتصالات بهدف تحقيق مستوى مناسب لرضا الكوادر .

جدول (34)

التوزيع التكرارى و النسب المئوية و الو سط الحسابى و الانحراف المعيارى
و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغير (رأس المال الزبائنى)

رأس المال الزبائنى	مقياس الاجابة										الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	نسبة الاجابة	مستوى الاهمية
	اتفق بشدة		اتفق		الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
	5		4		3		2		1					
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X71	28	32,2	39	44,8	18	20,7	2	2,3	0	0,0	4,07	0,789	%81,4	عالي الاهمية
X72	26	29,9	27	31,0	26	29,9	6	6,9	2	2,3	3,79	1,025	%75,8	=
X73	42	48,3	27	31,0	11	12,6	5	5,7	2	2,3	4,17	1,014	83,4%	=
المجموع	96	36,80	93	35,60	55	21,7	13	4,97	4	1,53	4,01	0,133	%80.2	=

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

توصلت الباحثة من خلال المعطيات الاحصائية بوصف وتشخيص مكونات رأس المال الفكري بأن القادة المبحوثين في هذه الجامعات لديهم اهتمام كافي بمكونات رأس المال الفكري والتي من خلالها يتم استثمار رأس المال الفكري بشكل مقبول في الجامعات المبحوثة.

ثالثا : وصف و تشخيص متغيرات الاداء المنظمى المتميز

توضح نتائج الجدول (35) استجابات افراد الدراسة لمتغير(الاداء المنظمى المتميز) الذى اوضح وجود اتفاق كبير نسبيا لهذا البعد , اذ بلغت النسبة (78.484%) و هذا يشير الى وجود اتفاق بين القيادات فى تحقيق الاداء المتميز فى الجامعات , و قد جاء ذلك بوسط حسابى (4.12) و انحراف معيارى (0.333) و نسبة المحايدين بلغت (11.961%) , اما نسبة غير المتفقين بلغ (9.554%) مما يدل على وجود اختلاف فى اراء المبحوثين فى تحقيق الاداء المنظمى المتميز.

جدول (35)

التوزيع التكرارى و النسب المئوية و الو سط الحسابى و الانحراف المعيارى و نسبة الاستجابة على مساحة المقياس لمتغير (الاداء المنظمى المتميز)

الأداء المتميز	مقياس الاجابة: اتفق بشدة 5		اتفق 4		الى حد ما 3		لا اتفق 2		لا اتفق بشدة 1		الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	نسبة الإجابة	مستوى الاهمية
X74	42	48,3	27	31,0	13	14,9	4	4,6	1	1,1	4,21	0,942	%84,2	عالى الاهمية
X75	51	58,6	33	37,9	2	2,3	1	1,1	0	0,0	4,54	0,606	%90,8	=
X76	52	59,8	24	27,6	7	8,0	2	2,3	2	2,3	4,40	0,908	%88	=
X77	48	55,2	25	28,7	8	9,2	4	4,6	2	2,3	4,30	0,978	%86	=
X78	33	37,9	33	37,9	13	14,9	6	6,9	2	2,3	4,02	1,011	%80,4	=
X79	20	23,0	15	17,2	15	17,2	20	23,0	17	19.5	3,01	1,459	%60,2	متوسط الاهمية
X80	45	51,7	32	36,8	4	4,6	3	3,4	3	3,4	4,30	0,966	%86	عالى الاهمية
X81	49	56,3	32	36,8	5	5,7	0	0,0	1	1,1	4,47	0,713	%89,4	=
X82	44	50,6	29	33,3	9	10,3	4	4,6	1	1,1	4,28	0,911	%85,6	=

X83	47	54,0	24	27,6	8	9,2	6	6,9	2	2,3	4,24	1,034	%84,8	=
X84	47	54,0	21	24,1	13	14,9	6	6,9	0	0,0	4,25	0,955	%85	=
X85	28	32,2	27	31,0	19	21,8	11	12,6	2	2,3	3,78	1,104	%75,6	=
X86	43	49,4	38	43,7	5	5,7	1	1,1	0	0,0	4,41	0,657	%88,2	=
X87	27	31,0	41	47,1	13	14,9	3	3,4	3	3,4	3,99	0,958	%79,8	=
X88	47	54,0	35	40,2	4	4,6	0	0,0	1	1,1	4,46	0,696	%89,2	=
X89	47	54,0	27	31,0	10	11,5	1	1,1	2	2,3	4,33	0,898	%86,6	=
X90	52	59,8	30	34,5	2	2,3	2	2,3	1	1,1	4,49	0,761	%89,8	عالى الاهمية
X91	43	49,4	36	41,4	7	8,0	1	1,1	0	0,0	4,39	0,688	%87,8	=
X92	38	43,7	33	37,9	16	18,4	0	0,0	0	0,0	4,25	0,750	%85	=
X93	26	29,9	28	32,2	24	27,6	6	6,9	3	3,4	3,78	1,061	%75,6	=
X94	39	44,8	35	40,2	7	8,0	5	5,7	1	1,1	4,22	0,908	%84,4	=
X95	50	57,5	23	26,4	12	13,8	1	1,1	1	1,1	4,38	0,852	%87,6	=
X96	46	52,9	34	39,1	5	5,7	1	1,1	1	1,1	4,41	0,756	%88,2	=
X97	57	65,5	26	29,9	3	3,4	1	1,1	0	0,0	4,60	0,619	%92	=
X98	42	48,3	29	33,3	9	10,3	3	3,4	4	4,6	4,17	1,059	%83,4	=

X99	34	39,1	33	37,9	10	11,5	7	8,0	3	3,4	4,01	1,073	%80,2	=
X100	21	24,1	14	16,1	16	18,4	18	20,7	18	20,7	3,02	1,478	%60,4	متوسط الاهمية
X101	45	51,7	31	35,6	7	8,0	2	2,3	2	2,3	4,31	0,898	%86,2	عالى الاهمية
X102	44	50,6	31	35,6	8	9,2	4	4,6	0	0,0	4,32	0,828	%86,4	=
X103	46	52,9	29	33,3	7	8,0	3	3,4	2	2,3	4,31	0,931	%86,2	=
X104	17	19,5	13	14,9	25	28,7	14	16,1	18	20,7	2,97	1,393	%59,4	متوسط الاهمية
X105	19	21,8	18	20,7	21	24,1	17	19,5	12	13,8	3,17	1,394	%63,4	=
المعدل العام	1289	46,264	906	32,220	327	11,961	157	5,747	105	3,807	4,12	0,333	%82.368	عالي الاهمية

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

و فيما يلى عرض تفصيلى لابعاد هذا المتغير .

- حققت الفقرة (x74) وسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.21) و انحراف معيارى (0.942) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (84.2%) تشير الى مستوى أهمية (عالى الاهمية) , اى ان القيادات يعملون على دعم و تشجيع العاملين لطرح ارائهم و افكارهم و مقترحاتهم بدرجة كبيرة.
- أما الفقرة (x75)فقد حققت متوسطاً حسابياً ى مقداره (4.54) و انحراف معيارى (0.606) و نسبة الاجابة على مساحة لمقياس (90.8 %) , مما يشير الى مستوى (عالى الاهمية) و هذا يدل على ان القيادات يقومون بتوفير بيئة ملائمةلوصول العاملين الى مستوى الاداء المتميز .
- فقد حققت الفقرة (x76) وسطاً حسابياً مقداره(4.40)و بانحراف معيارى (0.908) و نسبة الاجابة (88%) وهى تشير الى درجة المستوى (عالى الاهمية) , مما يشير الى تشجيع القيادات لخلق الرغبة لدى العاملين .
- جاءت الفقرة (x77) بوسط حسابى مقداره (4.30) وبانحراف معيارى (0.978) و نسبة الاجابة (86%) مما يدل على مستوى (عالى الاهمية) , مما يؤكد عمل القيادات على منح مكافات لمستويات الاداء العالى التى يحققها الاساتذة والقادة الاداريون .
- كما حققت الفقرة (x78) بوسط حسابى (4.02) و انحراف معيارى (1.011) و نسبة الاجابة (80%) مما يدل على مستوى عالى الاهمية , مما يؤكد عمل القيادات على بث روح الابداع فى العاملين .
- و حققت الفقرة (x79) وسط حسابى (3.01) و انحراف معيارى (1.459) و نسبة الاجابة (60.2%) و هى (متوسط الاهمية) , مما يدل على ان دور القيادات فى دعم نظم العمل لتعزيز روح المبادرة و التمكين بدرجة متوسطة .
- اما الفقرة (x80) فقد حققت وسطاً حسابياً مقداره (4.30) و هى اعلى من الوسط المقياسى البالغ (3) بمقدار(1.30) و انحراف معيارى (0.966) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (86%) , اى بمستوى (عالى الاهمية) اى ان القيادات الجامعية حريصة على خلق الطاقات البشرية المبدعة و المتجددة .
- و جاءت الفقرة (x81) بوسط حسابى مقداره (4.47) و انحراف معيارى (0.713) و مستوى (عالى الاهمية) (89.4%) , مما يؤكد تعزيز نظام الاجور و الحوافز للاداء العالى .
- كما حققت الفقرة (x82) وسطاً حسابياً (4.28) و انحراف معيارى (0.911) و نسبة الاجابة (85.6%) و هى مستوى عالى الاهمية, اى ان القيادات لديها الاستعداد للتعامل مع الحالات الطارئة و الكوارث و الازمات .
- اما الفقرة (x83) حققت وسط حسابى (4.24) و انحراف معيارى (1.034) و نسبة الاجابة بمقدار (84.8%) ,و هى تشير الى مستوى (عالى الاهمية) اى ان القيادات لديهم القدرة على تحديد العوامل التى تؤثر على رفاهية العاملين ورضاهم .
- كما حققت الفقرة (x84) وسطاً حسابياً (4.25) وانحراف معيارى (0.955) و نسبة الاجابة (%85) مما يشير الى مستوى عالى الاهمية , مما يدل على تشجيع القيادات للاساتذة للقيام بتدريس مواد دراسية متنوعة لزيادة خبرتهم فى مجال العلمى .

● - وقد جاءت الفقرة (x85) بوسط حسابى مقداره (3.78) وانحراف معيارى (1.104) ونسبة الاجابة على مساحة المقياس 75.5%) وهى تشير الى مستوى عالي الأهمية مما يؤكد تفضيل القيادات ان يكون الأشراف على عدد محدود من الطلبة .

● اما الفقرة (x86)فقد كان وسيطها (4.41) وانحراف معيارى (0.657) ونسبة الآجابة على مساحة المقياس (88.2%) وهى تشير الى درجة اهمية بمستوى عالى الآهمية مما يؤكد تشجيع القيادات للآساتذة لآستخدام اساليب وتقنيات متطورة في شرح المادة العلمية .

● وجاءت الفقرة (x87) بوسط حسابى مقداره (3.99)وانحراف معيارى (0.958) ونسبة الاجابة على مساحة المقياس (79.8%) اى بمستوى عالى الآهمية , هذا يشير الى سعي القيادات بتوجيه الاساتذة الى تحقيق مستوى اداء عالي من خلال الاجتماعات والندوات .

● وحققت الفقرة (x88) وسطاً حسابياً مقداره (4.46) وانحراف معيارى (0.696) ونسبة الاجابة على مساحة المقياس(89.2%) وهى تشير الى درجة الاهمية بمستوى عالي وهذا ما يؤكد على تشجيع القيادات للاساتذة لاعطاء اخر المستجدات في مجال اختصاصهم .

● كما حققت الفقرة (x89) وسطاً حسابياً مقداره (4.33) وانحراف معيارى (0.898) ونسبة الاجابة على مساحة المقياس (86.6%) بمستوى عالى الاهمية مما يؤكد تشجيع القيادات للاساتذة على عملية ترجمة الكتب والتأليف ونشر البحوث .

● حققت الفقرة (x90) وسطاً حسابياً مقداره (4.49) و انحراف معيارى (0.761) و نسبة الاجابة (89.8%) بمستوى(عالى الاهمية) , مما يؤكد تشجيع القيادات بشكل متواصل على عملية تقديم بحوث متميزة فى مجال الاختصاص .

● و جاءت الفقرة (x91) بوسط حسابى مقداره (4.39) و انحراف معيارى (0.688) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (87.8%) , مما يشير الى تقديم الدعم المادى من قبل القيادات الجامعية لقاء الانجازات البحثية المتميزة .

● وحققت الفقرة (x92) وسطاً حسابياً مقداره(4.25) وانحراف معيارى (0.750) ونسبة الاجابة (85%), مما يؤكد تشجيع القيادات للاساتذة على نشر ابحاثهم فى مجلات علمية رصينة .

● كما حققت الفقرة (x93) وسط حسابى مقداره (3.78) و انحراف معيارى (1.061) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس(75.6%) , مما يشير الى عمل القيادات على توفير احدث الكتب و البحوث فى مجالات الاختصاص للاساتذة .

● حققت الفقرة (x94) وسطاً حسابياً مقداره (4.22) و انحراف معيارى (0.908) و نسبة الاجابة (84.4%) , مما يؤكد تشجيع الاساتذة على التواصل العلمى المستمر مع باحثين من خارج القطر باستخدام التقنيات الحديثة .

● وجاءت الفقرة (x95) بوسط حسابى (4.38) و انحراف معيارى (0.852) و نسبة الاجابة (87.6%) , اى ان القيادات الجامعية تعمل على تهيئة فرص مناسبة لمشاركة اساتذة الجامعة فى المؤتمرات و الندوات و اللقاءات العلمية داخل و خارج القطر .

- و حققت الفقرة (x96) وسطاً حسابياً (4.41) و انحراف معيارى (0.756) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس(88.2%) , مما يركز على تشجيع الاساتذة فى المشاركة بمناقشة رسائل الماجستير و الدكتوراه .
- كما حققت الفقرة (x97) وسطاً حسابياً (4.60) و انحراف معيارى (0.619) و نسبة الاجابة (92%) , مما يؤكد حرص القيادات على خلق فرص مناسبة للاساتذة المتميزين لتطوير عملهم سواء فى داخل او خارج القطر .
- حققت الفقرة(x98) وسطاً حسابياً (4.17) و انحراف معيارى (1.059) و نسبة الاجابة (83.4%) , و هذا يشير الى تشجيع الاساتذة من قبل القيادات لتقديم اعمال ابداعية متميزة فى مجال الاختصاص .
- و جاءت الفقرة (x99) بوسط حسابى (4.01) و انحراف معيارى (1.073) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس(80.2%) , و هذا ما يؤكد دور القيادات فى تخصيص جوائز و مكافات لقاء الاعمال الابداعية للاساتذة .
- وحققت الفقرة (x100) وسطاً حسابياً (3.02) و انحراف معيارى (1.478) و نسبة الاجابة (60.4%) بمستوى(متوسط الاهمية) , اى ان القيادات لديهم رؤية مستقبلية للجامعة او الكلية للفترات القادمة بدرجة متوسطة .
- كما حققت الفقرة (x101) بوسط حسابى (4.31) و انحراف معيارى (0.898) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس(86.2%) , مما يشير الى حرص القيادات على توفير فرص للاساتذة المتميزين لشغل المناصب الادارية .
- حققت الفقرة (x102) وسطاً حسابياً (4.32) و انحراف معيارى (0.828) و نسبة الاجابة (86.4%) , وهى تشير الى مستوى (عالى الاهمية) مما يؤكد اعتماد القيادات على السيرة العلمية و الذاتية و نتائج تقييم الاداء فى اختيار الاساتذة لشغل المناصب الادارية .
- و جاءت الفقرة (x103) بوسط حسابى (4.31) و انحراف معيارى (0.931) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (86.2%) وهى مستوى (عالى الاهمية) , اى ان القيادات يعملون على اعطاء المناصب الادارية لمن لهم خبرة فى مجال عملهم .
- و حققت الفقرة (x104) وسطاً حسابياً (2.97) و انحراف معيارى(1.393) و نسبة الاجابة (59.4%) بمستوى (متوسط الاهمية) , اى ان القيادات يعملون على تخصيص مكافات و حوافز نتيجة الانجازات الادارية المتميزة فى المنصب بدرجة متوسطة .
- كما حققت الفقرة (x105) بوسط حسابى (3.17) و انحراف معيارى (1.394) و نسبة الاجابة على مساحة المقياس (63.4%) بمستوى (متوسط الاهمية) , و هذا يشير الى ان هناك تخصيصات ضمن ميزانية الجامعة لتشجيع العاملين بدرجة متوسطة .

تستنتج الباحثة من خلال وصف وتشخيص متغيرات بعد الاداء المنظمي المتميز بأن القيادات في الجامعات المبحوثة تسعى بكل الطرق والسبل ومن خلال المؤشرات الموضوعة في هذا البعد الى تحقيق الاداء المنظمي والوصول اليه سواءً بالاعتماد على خصائص القيادة الابداعية او عن طريق استثمار رأس المال الفكري.

و توصلت الباحثة من خلال وصف و تشخيص متغيرات الدراسة اجمالا الى الاتى :

1- ان نمط القيادة الادارية فى جامعات اقليم كوردستان العراق هى نمط قيادى ابداعى استنادا الى اجابات المبحوثين , و قد اكدت متغيرات هذا البعد على المستوى الاجمالى هذا النمط من القيادة.

2- ان القيادات الادارية الابداعية فى الجامعات المبحوثة تهتم بشكل كبير بعناصر رأس المال الفكرى لدورها فى تحقيق الاداء المنظمى المتميز .

3- دللت النتائج الاحصائية ايضا بان القيادات الادارية الابداعية فى الجامعات المبحوثة تهتم بمكونات رأس المال الفكرى و تعطيه اهمية كبيرة نظرا لدوره فى تحقيق الاداء المنظمى المتميز للجامعة .

4- كشفت النتائج الاحصائية لبعد الاداء المنظمى المتميز بان الجامعات المدروسة بشكل عام لديها طموحات حقيقية فى الوصول الى الاداء المنظمى المتميز , و ذلك بالاعتماد على القيادات الابداعية و استثمار رأس المال الفكرى .

المبحث الثاني
اختبار مخطط الدراسة و فرضياته

فى ضوء مراجعة الاطار النظري و اعادة الاطلاع على التساؤلات التى تطرقت لها الدراسة , و بعد ان تم وضع عدة فرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات مخطط الدراسة تاتى مضامين هذا المبحث لتنصب على اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية المنبثقة عنها لعلاقة القيادات الابداعية باستثمار رأس المال الفكرى و الاداء المنظمى المتميز, وكذلك عرض بيان تاثير المتغيرات المستقلة فى المتغيرات المعتمدة على وفق ما تم عرضه فى مخطط الدراسة باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة .

أولا:- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تنصب هذه الفقرة على اختبار فرضيات الارتباط حول العلاقة بين متغيرات الدراسة و بالذات حول وجود علاقة معنوية بين القيادة الابداعية و الاداء المنظمى المتميز باستثمار رأس المال الفكرى من جهة , و بين استثمار رأس المال الفكرى و الاداء المنظمى المتميز من جهة اخرى عبر استخدام معامل الارتباط(Sperman) و ابراز العلاقات تحت مستوى معنوية (0.01) و (0.05) و على النحو الاتى :

1- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الابداعية و استثمار رأس المال الفكرى و الاداء المنظمى المتميز:

انطلقت الفرضية الرئيسية الاولى من توقع (وجود) علاقة معنوية بين القيادات الابداعية واستثمار رأس المال الفكرى بصورة مشتركة مع الاداء المنظمى المتميز من خلال الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها و كما ياتى :

أ- اختبار العلاقة بين القيادة الابداعية و عناصر رأس المال الفكرى .

تشير نتائج الجدول (36) الى وجود علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين القيادة الابداعية وعناصر رأس المال الفكرى , اذ بلغ معامل الارتباط " المؤشر الكلى " (0.386) و هى قيمة معنوية عند مستوى (0.01) , كما يتضح بوجود علاقة ارتباط بين عنصر (استقطاب , صناعة , تنشيط و الاهتمام بالزبائن) و القيادة الابداعية عند مستوى معنوية (0.01),(0.383) , (0.371) , (0.424) , (0.376) , و بلغت اقوى علاقات ارتباط بينهم (0.424) بين تنشيط رأس المال الفكرى و القيادة الابداعية , و اظهرت النتائج بعدم وجود اى علاقة بين القيادة الابداعية و المحافظة على رأس المال الفكرى , و بهذا تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى التي (تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الابداعية واستثمار رأس المال الفكري).

جدول (36)
قيم معاملات ارتباط(سبيرمان) بين القيادات الابداعية
و عناصر رأس المال الفكرى

المستقل / المعتمد	القيادة الابداعية
استقطاب رأس المال الفكرى	0.383 **
صناعة رأس المال الفكرى	0.371 **
تنشيط رأس المال الفكرى	0.424**
المحافظة على رأس المال الفكرى	0.104 N.S
الاهتمام بالزبائن و البيئة المحيطة	0.376 **
المؤشر الكلى	0.386 **

الجدول: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية
N=87 N.S = Not. Significant $P^* < 0.05$ $P^{**} < 0.01$

ب- اختبار معنوية العلاقة بين القيادة الابداعية واستثمار رأس المـال الفكرى (مكونات رأس المال الفكرى)

يعكس الجدول (37) النتائج التى تم التوصل اليها من خلال البرامج الاحصائية الجاهزة (Spss-11.5) و التى تمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة , اذ تشير نتائج الجدول الى وجود علاقة اترتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين القيادة الابداعيةو مكونات رأس المال الفكرى , اذ بلغ معامل الارتباط " المؤشر الكلى " (0.413) و هى قيمة معنوية عند مستوى (0.05) , كما يتضح بوجود علاقة معنوية ايجابية واحدة بمستوى معنوية (0.01) مع رأس المال البشرى بمعامل ارتباط (0.447) و علاقة اخرى بمستوى معنوية (0.05) مع رأس المال الزبائنى بمعامل ارتباط (0.272) , و قد اخفقت علاقة واحدة فى تحقيق علاقة معنوية تحت اى درجة من المعنوية بين القيادة الابداعية و رأس المال الهيكلى , و توفر هذه النتائج دعما كافيا لاثبات صحة الفرضية الفرعية الاولى على المستويين الفرعى و الاجمالى التى (تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الابداعية و استثمار رأس المال الفكرى) .

جدول (37)

قيم معاملات ارتباط (سبيرمان) بين القيادات الابداعية

و مكونات رأس المال الفكرى

المستقل / المعتمد	القيادة الابداعية
رأس المال البشرى	0.447**
رأس المال الهيكلى	0.203 N.S
رأس المال الزبائنى	272.*
المؤشر الكلى	0.413**

الجدول: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

N=87 N.S = Not. Significant P*< 0.05 P**<0.01

ت-اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الابداعية و الاداء المنظمى المتميز

يعكس نتائج الجدول (38) نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات المبحوثة من خلال عرض معاملات الارتباط , اذ تشير نتائج الجدول (38) الى وجود علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين القيادة الابداعية و الاداء المنظمى المتميز, اذ بلغ معامل الارتباط "المؤشر الكلى " (0.691) و هى قيمة معنوية عند مستوى (0.01) , و هذا يشير الى صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى التى تنص على وجود علاقة ارتباط بين القيادة الابداعية و الاداء المنظمى المتميز .

جدول (38)

قيم معاملات ارتباط (سبيرمان) بين القيادات الابداعية

و الاداء المنظمى المتميز

المستقل / المعتمد	القيادات الابداعية
الاداء المنظمى المتميز	0.691 **

الجدول: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

N=87 P**<0.01

ث- اختبارالعلاقة بين استثمار (عناصر رأس المال الفكرى) و الاداء المنظمى المتميز

جدول (39)

قيم معاملات ارتباط (سبيرمان) بين عناصر رأس المال الفكرى و الاداء المنظمى المتميز

المستقل / المعتمد	استقطاب	صناعة	تنشيط	المحافظة	الاهتمام بالزبائن	المؤشر الكلي
الاداء المنظمى المتميز	0.502**	0.523**	0.562*	0.434 **	0.484**	0.582**

الجدول: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

N=87 P*< 0.05 P**<0.01

يعكس الجدول (39) علاقات الارتباط بين عناصر رأس المال الفكرى و الاداء المنظمى المتميز, اذ بلغ معامل الارتباط "المؤشر الكلى " (0.582) و هى قيمة معنوية عند مستوى (0.01) , و تشير معطيات الجدول ايضا الى وجود علاقة ارتباط قوية على مستوى العناصر الفرعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين استقطاب راس المال الفكرى والاداء المنظمي المتميز(0.502) عند مستوى معنوية (0.01) , وتشير النتائج ايضا الى وجود علاقة ارتباط احصائية معنوية بين عنصر (صناعة ,تنشيط , المحافظة على راس المال الفكرى ,و الاهتمام بالزبائن و البيئة المحيطة) ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهم (0.523) (0.562) (0.434) (0.484) على التوالى عند مستوى معنوية (0.01) , (0.05) , اما اقوى علاقة ارتباط فقد بلغت (0.562) بين عنصر تنشيط رأس المال الفكرى و الاداء المنظمى المتميز عند مستوى معنوية (0.05) , و بذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين استثمار رأس المال الفكري والاداء المنظمي المتميز.

ج- اختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكرى و الاداء المنظمى المتميز .

جدول (40)

قيم معاملات ارتباط (سبيرمان) بين مكونات رأس المال الفكرى
و الاداء المنظمى المتميز

المستقل / المعتمد	رأس المال البشرى	رأس المال الهيكلى	رأس المال الزبائنى	المؤشر الكلي
الاداء المنظمى المتميز	0.654 **	0.340**	0.474**	0.646**

الجدول: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

N=87 P*< 0.05 P**<0.01

تشير نتائج الجدول (40) الى علاقات الارتباط بين مكونات رأس المال الفكرى و الاداء المنظمى المتميز , اذ بلغ معامل الارتباط "المؤشر الكلى " (0.646) و هى قيمة معنوية عند مستوى (0.01).

و بلغت اقوى ارتباط بين مكون رأس المال البشرى و الاداء المنظمى المتميز بمعامل ارتباط (0.654) و بمستوى معنوية (0.01) , و تدلل هذه العلاقة على انه كلما زاد اهتمام القيادات الجامعية باستثمار رأس المال البشرى ادى ذلك الى الارتقاء بمستوى اداء الجامعات فضلا عن علاقات الارتباط المعنوية الموجبة الاخرى لمكونات رأس المال الفكرى , و هذا يشير الى صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى التى تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكرى و الاداء المنظمى المتميز .

ثانياً : نتائج اختبار التاثير بين متغيرات الدراسة

أظهرت النتائج التى عرضت فى الفقرة السابقة من هذا الفصل ان قيم معاملات الارتباط تؤكد وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة , الا ان هذا المقياس لا يحدد قيم تأثير المتغيرات المستقلة فى المتغير المعتمد , لذا فان الامر يتطلب الاستعانة بادوات احصائية اخرى مهمتها قياس اثر المتغيرات المستقلة (القيادات الابداعية و استثمار رأس المال الفكرى) فى المتغيرالمعتمد(الاداء المنظمى المتميز) سواء كان ذلك مباشرا ام غير مباشر على مستوى كل متغير مستقل , و قد تم استخدام معامل الانحدار الخطى البسيط (Simple regression) كأداة احصائية لتحليل البيانات المعنية , و كذلك استخدام قيم (F) , (T) و(R_2) و لغرض التحقق من صحة هذه الاحتمالات و فى ضوء ذلك جاءت النتائج كما ياتى :

1- توجدعلاقة تأثير معنوية للقيادة الابداعية و استثمار رأس المال الفكرى (عناصر و مكونات) على الاداء المنظمى المتميز

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على وجود تاثير معنوى بين كل من القيادة الابداعية و استثمار رأس المال الفكرى على الاداء المنظمى المتميز .

أ- اختبار تاثير القيادة الابداعية فى استثمار رأس المال الفكرى و الذى يتضمن عناصر ومكونات رأس المال الفكرى .

- **اختبار تاثير القيادة الابداعية فى عناصر رأس المال الفكرى :**

يتضح من الجدول (41) و الخاص بتحليل التباين من ان الانموذج معنوى وفقا لقيمة (F) و البالغة (17.521) عند مستوى معنوية (0.05) . لقد كانت القدرة التفسيرية لهذا الانموذج منخفضة نسبيا طبقا لقيمة معامل تحديد (R^2) (17.1%) من التغيرات الحاصلة فى عناصر رأس المال الفكرى تعزى الى التغيرات الحاصلة فى المتغيرات المستقلة الخمسة التى تضمها الدالة , و هناك (82.9%) من التغيرات الحاصلة فى عناصر رأس المال الفكرى التى لم يتم تفسيرها تعزى الى عوامل و متنغيرات اخرى لم تؤخذ بنظر الاعتبار عند تقدير دالة رأس المال الفكرى , على الرغم من ان معامل التحديد المعدل جاء منخفضا , الا ان الانسجام يتحقق لان نتائج اختبار (T) يثبت ذلك .لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.186) وهي اكبر من قيمتها الجدولية استناداً الى مستوى المعنوية (sig) .

جدول (41)
تحليل التباين لأنموذج تاثير القيادة الابداعية فى
عناصر رأس المال الفكرى

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.809	1	2.809	17.521	.000[a]
	Residual	13.628	85	.160		
	Total	16.437	86			

R^2= 0.171 **R^2(adj) =0.161**

تشير معطيات الجدول (42) بوجود تاثير معنوى للمتغير التفسيرى و المتمثل بالقيادة الابداعية فى عناصر رأس المال الفكرى تحت مستوى معنوية(0.05) , و ذلك وفقا لقيمة (T) و البالغة (4.186) . ان النتائج السابق ذكرها تؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضيةالرئيسة الثانية (توجد علاقة تاثير معنوية موجبة للقيادة الابداعية فى استثمار رأس المال الفكرى –عناصر رأس المال الفكرى) .

جدول (42)
تحليل العلاقة التأثيرية للقيادة الابداعية فى
عناصر رأس المال الفكرى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.472	.428		5.780	.000
	عناصر رأس المال الفكرى	.420	.100	.413	4.186	.000

- **اختبار تأثير القيادة الابداعية في مكونات رأس المال الفكري :-**

يشير نتائج التحليل فى الجدول (43) بان القيادة الابداعية تؤثر معنويا فى مكونات رأس المال الفكرى , اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.107) عند درجتى الحرية (1-85) وتعد هذه القيمة معنوية عند مستوى معنوية(0.05)فأقل، و بلغ معامل التحديد (R^2) (0.134) الذى يشير ان ما نسبته من الاستجابة (13.4%) تعود الى هذه الابعاد , و ان الباقى (87%) يعود الى عوامل اخرى قد تكون خارج نطاق الدراسة .

جدول (43)

تحليل التباين لانموذج تاثير القيادة الابداعية فى مكونات رأس المال الفكرى

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.196	1	2.196	13.107	.000[a]
	Residual	14.241	85	.168		
	Total	16.437	86			

R^2= 0.134 R^2(adj) = 0.123

كما تشير نتائج الانحدار البسيط الموضحة فى الجدول (44) الى ان هناك تاثيرا للمتغير التفسيرى المتمثل بالقيادة الابداعية فى المتغير المستجيب , و لقد كانت علاقة التاثير معنوية تحت مستوى (0.05) و طبقا لقيمة (F) البالغة (3.620) . ان هذه النتيجة تؤكد تاثير القيادات الابداعية فى الجامعات على مكونات رأس المال الفكرى (البشرى , الهيكلى و الزبائنى) لرفع مستوى اداء التدريسيين و الجامعات الى الاداء المتميز و بهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تاثير معنوية للقيادة الابداعية على استثمار رأس المال الفكرى (مكونات) .

جدول (44)

تحليل العلاقة التاثيرية للقيادة الابداعية فى مكونات رأس المال الفكرى

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	6.905		.405	2.796	(Constant)	1
.000	3.620	.366	.098	.353	مكونات رأس المال الفكرى	

2- توجد علاقة تاثير معنوية موجبة للقيادة الابداعية في الاداء المنظمى المتميز

يتضح من الجدول (45) نتائج تحليل التباين التى تشير الى معنوية تاثير القيادة الابداعية فى الاداء المنظمى المتميز , اذ بلغت قيمة (F) (73.489) التى تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى (0.05) , و ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج كانت منخفضة نسبيا وفقا لقيمة (R^2) و البالغة (46.4%) و التى تشير الى ان الانموذج يفسر (46%) من المتغير المستجيب , و هناك ما يقارب (54%) من التاثير لم يفسره الانموذج يعود الى متغيرات عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار اصلا , فضلا عن ذلك تشير قيمة (F) المحسوبة و البالغة (73.489) الى معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.000) , اى يوجد تاثير معنوى للقيادة الابداعية فى الاداء المنظمى المتميز عند مستوى معنوية (0.05) .

جدول (45)

تحليل التباين للانموذج تاثير القيادة الابداعية فى الاداء المنظمى المتميز

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.622	1	7.622	73.489	.000[a]
	Residual	8.815	85	.104		
	Total	16.437	86			

$R^2 = 0.464$ $R^2(adj) = 0.457$

و يوضح الجدول (46) نتائج تحليل الانحدار , الذى يشير الى وجود تأثير معنوى للمتغير التفسيرى (القيادة الابداعية) فى الاداء المنظمى المتميز , و ذلك وفقا لقيمة (T) و البالغة (8.573) و هى قيمة عالية المعنوية تحت مستوى (0.05) , و توضح هذه النتائج اهمية وجود القيادات الابداعية لتحقيق الاداء المتميز فى الجامعات , و هذه النتائج الاحصائية تعود الى صحة اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تاثير معنوية موجبة للقيادة الابداعية على الاداء المنظمى المتميز) .

جدول (46)

تحليل العلاقة التاثيرية للقيادات الابداعية فى الاداء المنظمى المتميز

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.301	.346		3.758	.000
	الاداء المتميز	.711	.083	.681	8.573	.000

3- تحليل اثر استثمار رأس المال الفكرى(عناصرو مكونات) فى الاداء المنظمى المتميز

أ- اختبار معنوية تاثير عناصر رأس المال الفكرى فى الاداء المنظمى المتميز .

يوضح الجدول (47) نتائج تحليل التباين التى تظهر الانحدار المتعدد لمتغيرات عناصر رأس المال الفكرى على الاداء المنظمى المتميز . و تشير النتائج الى معنوية انموذج الانحدار , اى ان هناك تاثير للعناصر الخمسة لرأس المال الفكرى فى الاداء المتميز , اذ بلغت قيمة (F) (57.966) و هى قيمة معنوية عند مستوى (0.05) , كما ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (40%) و هى نسبة منخفضة نسبيا و التى تشير الى ان المتغيرات التفسيرية الخمسة مجتمعة تفسر ما مقداره (40%) من متغير الاداء المنظمى المتميز.

جدول (47)

تحليل التباين لانموذج تاثير عناصر رأس المال الفكرى فى الاداء المنظمى المتميز

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.459	1	6.459	57.966	.000[a]
	Residual	9.472	85	.111		
	Total	15.931	86			

R^2= 0.405 R^2(adj) = 0.398

و يوضح الجدول (48) نتائج تحليل الانحدار الذى يشير الى وجود تاثير معنوى لمتغير التفسيرى (عناصر رأس المال الفكرى) فى الاداء المنظمى المتميز تحت مستوى (0.05) وفقا لقيمة (T) البالغة (7.614) , ان هذه النتيجة تؤكد تاثير عناصر رأس المال الفكرى فى جامعات اقليم كوردستان لرفع مستوى اداء التدرسيين و الجامعات الى الاداء المتميز , لهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تاثير معنوية موجبة لاستثماررأس المال الفكرى –عناصر – فى الاداء المنظمى المتميز) .

جدول (48)

تحليل العلاقة التاثيرية لعناصر رأس المال الفكرى فى الاداء المنظمى المتميز

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.524	.359		4.247	.000
	الاداء المتميز	.655	.086	.637	7.614	.000

ب - اختبار معنوية تأثير مكونات رأس المال الفكرى فى الاداء المنظمى المتميز.

يتولى هذا المحور اختبار الفرضيات الفرعية التى تنص على تاثير مكونات رأس المال الفكرى (البشرى , الهيكلى , الزبائنى) فى الاداء المنظمى المتميز.

يشير الجدول (49) الى ان لمكونات رأس المال الفكرى اثرا على الاداء المنظمى المتميز و ذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة و البالغة (41.895) عند درجتى الحرية (1-85) و مستوى معنوية (0.05) ,و معامل تحديد (R^2) والبالغ (0.380), اى ان (38%) من العلاقة الانحدارية تكون نتيجة تاثير مكونات رأس المال الفكرى فى الاداء المتميز , بمعنى ان (38%) من الاختلافات المفسرة فى الاداء المتميز تعود الى تاثير مكونات رأس المال الفكرى , و نسبة (67%) تعود الى عوامل اخرى خارج نطاق الدراسة .

جدول (49)

تحليل التباين لانموذج تاثير مكونات رأس المال الفكرى فى

الاداء المنظمى المتميز

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.814	1	5.814	41.895	.000[a]
	Residual	11.795	85	.139		
	Total	17.609	86			

R^2= (0.380) R^2(adj) = 0.373

يتضح من التقديرات الناتجة من الجدول (48) ان هناك تاثير معنوى لمكونات رأس المال الفكرى فى الاداء المتميز و ذلك وفقا لقيمة (T) و البالغة (6.473) , و هى قيمة عالية تحت مستوى (0.05) و توضح هذه النتائج اهمية الموارد الفكرية و دورها فى تحقيق التميز فى الجامعات , و هذه النتائج تعود الى صحة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تاثير معنوية موجبة لأستثمار رأس المال الفكرى – مكونات – فى الاداء المنظمى المتميز).

جدول (50)

تحليل العلاقة التاثيرية لمكونات رأس المال الفكرى فى

الاداء المنظمى المتميز

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.548	.400		3.867	.000
	الاداء المتميز	.621	.096	.575	6.473	.000

ت- اختبار التاثير المتعدد لمتغيرات القيادة الابداعية و استثمار رأس المال الفكرى مجتمعة في الاداء المنظمى المتميز .

يتبين من خلال قراءة الجدول (51) بوجود تاثير للقيادة الابداعية و استثمار رأس المال الفكرى من خلال عناصره و مكوناته في الاداء المنظمى المتميز , و ذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة و البالغة (53.546) و هى اكبر من قيمة (T) الجدولية و التى تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (0.05) , كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج جاءت مرتفعة نسبيا وفقا لقيمة (R^2) و البالغة (65.9%) , و هذا ينسجم مع ما ذهبت اليه الدراسة بخصوص وجود تاثير معنوى للقيادات الابداعية و استثمار رأس المال الفكرى فى الاداء المنظمى المتميز .

جدول (51)

تحليل التباين انموذج تاثير القيادة الابداعية و استثمار

رأس المال الفكرى فى الاداء المنظمى المتميز

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.928	3	3.309	53.546	.000[a]
	Residual	5.130	83	.062		
	Total	15.057	86			

R^2= 65.9 R^2 (adj) = 64.7

تشير معطيات الجدول (52) الى ان هناك تأثير معنوى للقيادة الابداعية فى الاداء المنظمى المتميز لان قيمة (T) المحسوبة و البالغة (6.355) و بمستوى معنوية (0.05) , و تعزى ذلك الى دور القيادات الابداعية فى تحقيق التميز و رفع مستوى الاداء فى الجامعات , كما تؤثر و استثمار رأس المال الفكرى من خلال عناصره و مكوناته على الاداء المنظمى المتميز لان (T) المحسوبة للمحورين البالغتين (4.223) و (3.253) على التوالى هى اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (1.66) بمستوى معنوية (0.05) , و تعزى هذه النتائج الى تحقيق الفرضية الفرعية الرابعة (تؤثر القيادة الابداعية و استثمار رأس المال الفكري مجتمعة فى الاداء المنظمى المتميز) .

و يظهر من معامل التحديد المعدل ان (64.7%) تعزى الى التغيرات الحاصلة فى القيادات الابداعية و استثمار رأس المال الفكرى , مما يدل على ان (35.3%) من التغيرات الحاصلة فى الاداء المتميز غير مفسرة , كما تعزى الى تغيرات اخرى مؤثرة فى الاداء المتميز لم تؤخذ بنظر الاعتبار عند تقدير الدالة من قبل الدراسة الحالية .

جدول (52)

تحليل العلاقة التاثيرية للقيادات الابداعية و استثمار

رأس المال الفكرى فى الاداء المنظمى المتميز

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.011	.329		.034	.973
	Total 1	.437	.069	.457	6.355	000
	Total 2	.317	.075	.326	4.223	000
	Total 3	.227	.070	.245	3.253	000

ثالثاً : فرضية التبـــايـــن Stepwise Regression

وبعد أن تم الوقوف على نتائج التحليل الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة، فان الضرورة تقضي التعرف على ما إذا كانت جميع المتغيرات المستقلة(القيادة الإبداعية) واستثمار رأس المال الفكري) (عناصر رأس المال الفكري و مكونات رأس المال الفكري) تسهم في التأثير في الأداء ألمنظمي المتميز في الجامعات المبحوثة ، ويبين ذلك في ضوء معطيات الجدول (53) وعلى النحو الآتي :

الجدول(53)

مؤشرات ونتائج تحليل الانحدار المتدرج بين القيادة الإبداعية بدلالة متغيراتها مجتمعة واستثمار رأس المال الفكري بدلالة متغيراته على الأداء ألمنظمي المتميز في الجامعات المبحوثة

متغيرات الدراسة الداخلة في أنموذج الانحدار المتدرج المتعدد الخطوات	d. f	مؤشرات التحليل			
		R^2	B	F المحسوبة	T المحسوبة
القيادة الإبداعية	1 و 85	46.4	0.652	73.489	8.573
القيـــادة الإبداعية+عناصـــر رأس المـــال الفكري	2 و 84	61.6	0.482 0.417	67.347	6.784 5.77
القيـــادة الإبداعية+عناصـــر رأس المـــال الفكري+ مكونات رأس المال الفكري	3 و 83	65.9	0.437 0.317 0.227	53.546	6.335 4.223 3.225

المصدر من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية .

$P<0.05$ $N=87$

لغرض بيان أي المتغيرات المستقلة أكثر أهمية التأثير في المتغيرات المعتمدة اعتمدت الباحثة أسلوب الانحدار المتدرج stepwise regression وكالاتي:
أجريت عملية تحليل الانحدار المتدرج على ثلاثة مراحل رئيسة وكالاتي:

1. دخل المتغير(X1)(القيادة الإبداعية)في المرحلة الأولى وفسر لوحده عن طريق معامل التحديد (R^2) ما قيمته(46.4%) أي أن متغير القيادة الإبداعية يفسر ما قيمته(46.4%) من الأداء ألمنظمي المتميز في الجامعات المبحوثة ،وكانت قيمة (F) المحسوبة لهذا المتغير(73.489) وهذا يعني إن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة كون قيمة (F) المحسوبة اكبر من الجد ولية(3.95).

2. جاء في المرحلة الثانية من حيث التأثير(X2)(عناصر رأس المال الفكري) إذ فسر هذا المتغير مع الأول ما مقداره (61.6 %) بمعنى إن كلا المتغيرين يفسران (61.6%) من الأداء ألمنظمي المتميز في الجامعات المبحوثة ، وكانت قيمة(F) المحسوبة لهذا المتغير قد بلغت(67.347) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤكد معنوية هذه المتغيرات في التأثير على الظاهرة المدروسة.

3. جاء في المرحلة الثالثة(X3)(مكونات رأس المال الفكري) ليفسر مع بقية المتغيرات الأخرى الواردة آنفا ما قيمته(65.9%) ويدلل معامل التحديد هذا أن (65.9%) من التغيرات الحاصلة في الأداء ألمنظمي المتميز في الجامعات المبحوثة تعود إلى القيادة الإبداعية واستثمار رأس المال الفكري بعناصرها ومكوناتها والنسبة المتبقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل أنموذج الانحدار أصلا.

ولتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات الدراسة الداخلة في نموذج الانحدار المتدرج نلاحظ معاملات الانحدار الجزئية(Beta) الخاصة بكل منها، والتي تشير إلى مقدار التغير الحاصل في المتغير المعتمد نسبة إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، إذ نجد إن أكثر المتغيرات أهمية من حيث نسبة المساهمة في التغير المفسر في الأداء ألمنظمي المتميز هو متغير القيادة الإبداعية(0.437) ثم متغير عناصر رأس المال الفكري (0.317) ،ثم متغير مكونات رأس المال الفكري(0.227).

أما قيم (T) فقد كانت هي الأخرى على التوالي أيضا(6.335 -4.223- 3.225) وهذه القيم تدلل أيضا على معنوية المتغيرات الداخلة إلى نموذج الانحدار المتدرج.

وهذه النتائج الإحصائية تقود إلى صحة اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثالثة والتي تنص (يتباين الأداء ألمنظمي المتميز في الجامعات المبحوثة بتباين مدى اعتمادها على القيادة الإبداعية واستثمار رأس المال الفكري).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجـــــات

المبحث الثانى : التوصيـــــات

الفصل الرابع

) [illegible] (

المبحث الأول: [illegible]

[illegible]

1- [illegible]

2- [illegible]

3- [illegible]

4- [illegible]

5- [illegible]

6- [illegible]

7- [illegible]

8- [illegible]

9 - [illegible]

11- [illegible]

11- [illegible]

12 - [illegible]

13- [illegible]

14- [illegible]

15- [illegible]

16- [illegible]

17- [illegible]

18- [illegible]

19- [illegible]

21- [illegible]

21- [illegible]

22- [illegible]

[illegible]

[illegible]

المبحث الثاني : [illegible]

[illegible]

أولاً : [illegible] :

1- [illegible]

2- [illegible]

3- [illegible]

4- [illegible]

5- [illegible]

6- ض ا ЫУ ن ﺇ ﻹ ЫУ تﻌﻭ ﺇ ة ﺍﻝـم ف ﻝ غـ ا Ь AЧ ﻹ ﻝ م ﻹ ﺇ ﻹ ﻹ ﻹ ﻹ ﻹ ﻹ م
ﻻ ﻝ ﻻ ا Èأ Ьﻻ ЫУ ي ﻱ ﻱ ﻱ ﻗ ء ﺍ اي ﺍ ﻱﺍ ف ﻍ ب تﻌﻭ ي ل س في قﻴ
. ﻥﻮﻮ ﻝ ﺑﻊ

7- ﻝ ﺑﻦГ ﺑﻦ ﻨ ﻭ ﻱ ذا ﺍﻭﺍ ت ﻉ ﺍﻡ ﻡ ﻝ ﺍ ﻝ В ﺔ ﺍخ ﺍﻝـ ﻞ ﻝـ
В ﻋ ﻚ ﻱ ﺍﻉ ﻱ ا ﺍضع ن ﻡ ﻡ j ﺙ ﺹ ه ﻝ ﻱ ﻥ بﻦ عВ ﻱ ﻑ J ﺍﻝ ﺱ ﺍﻝ ﻡـ
. ﺍﻱ ﺍ ﺍﻱ ﺍﺍ ء ﻗ j ﻣﻞ В

8- ﺍ ه ﺍ ﻡ ح ﺓ ﺍ ت ﺇ ﻡ ف ﺍ ﺍت ﺍﻉ ﺍﻡ ﺍ ﺍ م ﺍ ة سـﻡ ، ﺑﺎ ﻥ ﺑﺎ ء ﺱﺔـــﺔ
ﺍﻝ ﻡ ﺹ Ь ﺱ В ﻥ ﺕ ﺑﺔ ﻡ ، ﺍ ﺑﻦ ﻱ ﺯ ﺍ ﻉ ﺃÈ Ьﺍ ЫУ ي ﺍﺅ‌ـ
ﻑ ﺍ ء ﺍﺍ ﺍﻱ ﺍ ﺍﻱ .

9- ﺍﻱ ﺑ Вﺔ ﻥ ﻡ ﻡ ﺕ ﺍ ﺑﺔ ﺍﻡ ﺍ ﻑ ﻉ В ﻱـ ﻑ تﻌﻭ ﺍ j ﻡ Ï ﺃﻥ В ﺔـ
ﺍ ﺍﻱ ﺍﺍ ء ﺍ ﺍﻱ ﺍ ﻥ ﺕ ﻥ j ﺓ ﻡ ﺍ ه ﺍﺱ ВЭ تﻦ ﻝ Г ﻥ ﻩ ﻭ ﺍ ث ﻥ ﺍﻝ В
ﻝ ﻉ ﺑ ﻉ ﺱ ﻡ ﺍ ء ﺍﺍ ﺍﻱ ﺍ ﻱ ﺍ ﻩ ، ﺍﺫﺍ ك В ﺥ ﺍ Ь ﺕ ﺍﺍ ﺍﻡ ﺍ ﺍﺱ ﺍ ﻝ
(ﺍ j ﺽ ﺕ ، ﺍ ﺍﺓ ﺕ ، ﺍ ﺍ ﺵ ﺍﻉ ﺍﻝ ، ﺍ j ﺕ ﺓ ﺍﻝ ﻡ ، ﺍ ﺍ ﺕ ﺓ (. ﻑ Ц ﺍ ﺱ
ﺍﻝ В ﻥ ﻥ ب ﺍﺍ ﺕ ﺍﻑ ﻱ ﺍﻡ ﺍ ﻡ ﺥ ﺍ О ﻱ В ﺍ Г ﻩ ﺍ ء ﺍﺍ ﺍﻱ ، ﺍﺫﺍ ك В
ﺥ ﺍ Ь ﻥ ﺕ ﺍ ﺍﺱ ﺕ ﺍﺅ ﺍ ﺕ ﺍﺓ ﺍ ﺍﻉ ﻑ ﺱ ﻝ В Ц В ﺍ ء ﺍﺍ ﺍﻱ ﺍ ﺍﻱ ﺃﻩ
. ﺏﻌ ﻱ ن j ﻩ

11- س ﺕ ﺍ ﻡ ﻋ ﺍ ﺥ ﻝ ﺍ ﻥ ﺍ ﺓ ﺓ ﻝ ﺍ ﺕ В ﺥ ﺍ Ь ﻑ Φ ﺍﻝﻉ ﻱ ﻉ ﺡـﺓ О
. ﺍﻱ ﺍ ﺍﻱ ﺍﺍ ء ﺍ ﺑﺎ ء ﻑ ﻱ ﺑﺎ ﻡ ﻥ ﺑﺎ ، ﺕ ء ﺍ ﺕ ﺍ ﻩ ﻝ ﺍ ﻝ ﺍ ﺕ ﺹ ﺥ
11- س ﺕ ﺍ ﻡ ﺑﺎ ء J ﺍ ﻝ Ь ﻡـ ﺍ ﺕ ﻡ ﺱ ، ﺑﺎ ﻥ j ﻕ ﺍ ﺍﻱـ ﺃÈ В ﻥ
. ﺍﻱ ﺍ ﺍﻱ ﺍﺍ ء ﺍ Ь ﺹ ﻝ В ﻱ ЫУ

12- س ﺕ ﺍ ﻡ ﺍ ه ﺍ ﻡ ﺑﺎ ﺕ ﺃÈ В ﻱ ﺍ ЫУ (ﻡ ﺑـ) Ï ﻱ ، ﻱ ﺍ ، ﻱ ﺍ (ﺍﻱ
ﻡ ﺱـ ﺍ j ﻁ Ï ﺍ ﺍﻥ ﻡ ﺱ ﺍ ﺹ ﺍ ﺑﻦ Г ﻝ (ﻱ ЫУ Ь ﺍ È ﺃ ﺹـ ﺍ ﻉ Ц ﺍ ﻡ ، ﺍ ﻡ В ﻡ ﻡ ﺑﺔ
. ﺕ ﻉـВ ﻑ ﺍﻱ ﺍ ء ﺍ ﻕ j ﺱ ﺓ ﺍ В (ﻡ Г j ﻡ ﺍ ﺍ ﻡ ه ﺍ ﻱ ЫУ Ь ﺍ È ﺃ

13- ﺃﻝ ﺱ ﻡ ﺓ ﻡ ﺓ ﺍ ء ﺍﺍ ﺍﻱ ﺍ ﺍﻱ ﻑ ﺕ ﻉ В ة ﺍﻝ ﻡ ن Ы ﺱ В ﺍ ﺱ ﻡ В ﺔ ﻱـ
ﻑ ﻡـــ ﻙ ﺍﻡ ﺍﺍ Ï Г ﻡ ﺍ ﻑـ ﺍﻱ ﻕ j ﺑ ﻙ ﻡ ﺍﻡ ﺍﺍ ﺕ H ﺍﺱ ﻑ ﻱ В ﻉ ﻉ ﺍﻡ ﺱ б j
. تﻌﻭ

14- [illegible]

15- [illegible]

16- [illegible]

17- [illegible]

[illegible] :

[illegible] :

1- [illegible] .

2- [illegible] .

3- [illegible] .

4- [illegible] .

5- [illegible] .

6- [illegible] .

7- [illegible] .

8- [illegible] .

المصادر والمراجع

المصادر و المراجع

اولاً : المصادر العربية

- القرآن الكريم .

1- الوثائق الرسمية

أ- دليل تخرج الجامعات 2008 -2009

ب- مؤسســة الفكــر العربي ،(2004) ، ترشيح المكرمين فى المؤتمر الثالث للـــفكـر العربي ، مـراكـش ديـسمبـر.

2 - الرسائل و الاطاريح الجامعية

1. اوسو , خيرى على , (2007) , " **تاثير رأس المال الفكرى فى ادارة علاقات الزبائن و جودة الخدمة الفندقية , دراسة استطلاعية فى عدد من المنظمات الفندقية** " , اطروحة دكتوراه فلسفة فى ادارة الاعمال , جامعة الموصل .
2. البامرنى , توفيق رشيد فؤاد , (2006) , "**تاثير ابعاد رأس المال الفكرى فى تحسين جودة الخدمة التعليمية – دراسة لاراء عينة من التدريسيين فى جامعتى الموصل و دهوك**" , رسالة ماجستير , غير منشورة , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة دهوك .
3. الحمدان , خالد محمد طلال , (2002) ," **تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكرى و اثرها فى تحقيق الميزة التنافسية , دراسة ميدانية فى شركات صناعة التامين الوطنية الاردنية** ", اطروحة دكتوراه , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة بغداد .
4. خوين، سندس رضوي ،(2006) " **أثر مجالات التغيير في الاداء المنظمي** "، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية.
5. سلمان , قيس حمد , (2005) , " **ادارة المعرفة الشاملة و اثرها فى الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكرى , دراسة ميدانية فى وزارة الكهرباء** " , اطروحة دكتوراه فلسفة فى ادارة الاعمال غير منشورة , جامعة بغداد .
6. السليم، عبدالله يوسف الزامل ،(2002)، "**أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الابداع الاداري للعاملين في الأجهزة الامنية**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

7. الشريف , طلال عبدالملك , 2004 ,"**الانمـاط القياديـة و علاقتهـا بـالاداء الـوظيفى** ", رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف .

8. الشقحاء ، عادل بن صالح ، (2003) ، "**علاقـة الانمـاط القياديـة بمستوى الابداع الاداري**" ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية ، قسم العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية .

9. الشلمة ، ميسون عبدالله احمد ، (2009) ، "**دور ابعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري – دراسة لاراء مجموعة من القادة الاكاديمين في جامعة الموصل و المعهد التقني** "، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

10. صالح , احمد على , (2001) , "**أنماط التفكير الاستراتيجي و علاقتها بعوامل المحافظة على رأس المـال الفكـرى – دراسـة ميدانيـة فـى عينـة مـن شـركات القطـاع الصـناعى الاشـتراكى** ", رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة بغداد .

11. صالح , دلفين محمد , (2007) , " **مجالات التميز المنظمى فى اطار العلاقة بين القيـــــادة الرؤيويـة و خرجـات نظـام المعلومـات الاسـتراتيجية , دراسـة لاراء عينـة مـن مـدراء منظمـات القطاعين العام و الخاص فى اربيل** " , اطروحة دكتوراه فلسفة فى ادارة الاعمال غير منشورة , جامعة صلاح الدين .

12. الطالباني ،خوله عبدالحميد محمد، (2005)" **أثر راس المـــــال الفكري في الابداع المنظمي- دراسـة تحليليـة فـي جامعـة بابـل**"، رسالة ماجستير،(غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .

13. طه , رفعت محمــد علـــى ," **الاثر التتابعى لابعاد القيادة الرؤيوية و متطلبات عمليات الاعمال فى الاداء التنظيمى المتميز**" , دراسة ميدانية فى منظمات صناعيــــة مختارة فى انتاج المياه المعـدنية , اطروحة دكتوراه , جامعة الموصل , 2008 .

14. العاني، آلاء عبدالموجـود،(2002)، " **أثر استراتيجيــــــة ادارة الموارد البشرية في دعـــم برامــــج ادارة الجودة الشاملة- دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض الشركـــات الصناعية الوطنية في محافظة نينوى**"، رسالة ماجستير،(غير منشورة)، جامعة الموصل.

15. عبيد , نغم حسيـــن , (2000) , " **اثر استثمـــار رأس المال الفكرى فــى الاداء المنظمي , دراسة استطـــلاعية فى عينة من شركات القطــــاع الصناعى المختلــط** " , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة بغداد .

16. العناقرة , فاطمة , (1990) , "**المنظمات الإدارية الابداعية كما يتصورها القادة الاداريين**" , رسالة ماجستير, غير منشورة , جامعة اليرموك , اربد – الاردن .

17. القرشى , ليلى حســـن عبـدالله , (2004)," **القيـــادة الابداعية و المنـــاخ التنظيمــــى فى الجامعات السعودية**", اطروحة دكتوراه فى الادارة التربوية غير منشورة , جامعة ام القرى .

18.لطيف , باسم محمد , (2005) , **"اثر رأس المال الفكرى فى تطبيق ادارة الجودة الشاملة , دراسة تطبيقية فى شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية"** , رسالة ماجستير, غير منشور, كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة المستنصرية .

19.المشهداني ،عبدالكريم خزعل حمادي ، (2005) ، **"اثر الانماط القيادية للمديرين فى تطوير رأس المال الفكري ، دراسة ميدانية في عدد من شركات وزارة التجارة"** ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية .

20.مصطفى، شعيب ابراهيم، (1998)، **" اثر المعرفة التقانية والسلوك الابداعي في مستوى اداء بعض لمنظمات الصناعية :دراسة ميدانية "**، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة الموصل.

21.المهتدي ، منذر خضر يعقوب ، (2003)، **" دور نظام معلومات تسويق الخدمات السياحية في تعزيزرضا الزبون- حالة دراسية في فندق جيان في محافظة دهوك"**، رسالة ماجستير،(غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

22.ميرخان خالد حمد امين , (2003) , **" العلاقة بين الاساليب المعرفية و رأس المال الفكرى و تاثيرها فى التوجه الاستراتيجى , دراسة تحليلية لاراء عينة من مديرى مجالس ادارة شركات القطاع الخاص فى مدينة الموصل "** , اطروحة دكتوراه فلسفة فى ادارة الاعمال , الجامعة المستنصرية .

23.النجار, شهناز فاضل احمد , (2006) , **" رأس المال الفكرى و اثره فى التغيير التنظيمى , دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية "** , رسالة ماجستير, غير منشورة،بغداد.

24.النداوي ، مريم مصطفى ،(1999)، خصائص ادارة الافراد في العراق بالاستناد الى فلسفة الادارة في اليابان : دراسة تحليلية ،رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

25.يوسف , بسام عبدالرحمن , (2005) , **" اثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكرى فى تحقيق الاداء المتميز , دراسة استطلاعية فى عينة من الكليات جامعة الموصل"** , اطروحة دكتوراه فلسفة فى ادارة الاعمال , (غير منشورة)،جامعة الموصل .

3- الدوريات و المؤتمرات .

1. البخاري، سلطان سعيد مقصود ،(1999)،" **سمات وخصائص القيادة الابداعية في بيئة متغيرة عند الرسول عليه الصلاة والسلام** "،جامعة أم القرى كلية التربية.
2. جواد , عباس حسين ,و محمد , خولة عبد الحميد ،(2005), **"اثر رأس المال الفكري فى الإبداع المنظمى"** , مجلة اهل البيت , العدد الرابع , كربلاء .
3. حربي ، محمد بن محمد ، (2008) ، **"الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي في السعودية"** ، نموذج مقترح .
4. خالد ،محمد طلال ،(2004)، " **تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري"** ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول ، جامعة العلوم التطبيقية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان .
5. سلطان , حكمت رشيد , (2006) , **"دور مكونات رأس المال الفكري فى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة فى عينة من الشركات الصناعية فى محافظة نينوى"** , مجلة تنمية الرافدين , المجلد 28 , العدد 81 , جامعة الموصل .
6. السلمي ، علي،(2003)، " **مفاهيم الإدارة المعاصرة** "، ملتقى الإدارة،الغرفة التجارية والصناعية بالرياض،السعودية.
7. سلامة ، ابتسام خالد،(2007)،**" القيادة الإدارية الابداعية السبيل للتمييز الاداري"، بحث مقدم الى الملتقى الاداري الخامس الابداع والتمييز الاداري** ، الجمعية السعودية للأدارة.
8. السيانى , محمد عبد الله , (2001) ,**" الأهمية الاقتصادية المتزايدة لادارة المعرفة فى المنشأت الحديثة"** , المؤتمر العلمى السنوي الثالث بكلية العلوم الإدارية والمالية : المعرفة المعلوماتية والادارة الالكترونية , جامعة فيلادلفيا – الأردن , خلال الفترة (12-14) نوفمبر .
9. صالح , رضا ابراهيم , (2009) ,**" رأس المال الفكرى و دوره فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"**, بحث مقدم الى المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية,المملكة العربية السعودية، نوفمبر .
10. صالح , سرمد غانم والحمدانى , ناهدة اسماعيل , (2002) ,**" ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية"** ،مركز البحوث الاقتصادية , جامعة الموصل .
11. عاشور , احمد صقر , (2000) ,**" ادارة رأس المال المعرفى : اعادة اختراع منظومة الادارة فى القرن 21"** , مؤتمر الابداع و التجديد فى الادارة العربية فى مواجهة تحديات القرن الحادى و العشرين , المنظمة العربية للتنمية الإدارية من (6-8) , نوفمبر .
12. عباس , سهيلة , 2004 , **"علاقة رأس المال الفكرى بإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية و نموذج مقترح"** ,مجلة الادارى , السنة 26 , العدد 97 , يونيو .

13.عبدالباري ، إبراهيم درة،(2005)،" **تكنولوجيا الأداء البشري والإبداع**"، بحث مقدم للمؤتمر الثاني ، جامعة الاسراء ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، عمان - الأردن.

14.عسكر ، سمير احمد،(1988)، متغيرات ضغط العمل : دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، العدد(60).ديسمبر.

15.العنزى , سعد , (2001) , " **رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي و العشرين**" , مجلة العلوم الاقتصادية , المجلد (8) , العدد (25) , بغداد .

16.العنزى , سعد , (2004) , " **فلسفة ادارة المصارحة بالارقام : منهج ثورى فى مشاركة العاملين بمنظمات الاعمال "**, مجلة الادارة و الاقتصاد , العدد (52) , بغداد , الجامعة المستنصرية .

17. العنزى , سعد , و نعمة , نغم حسين , (2001) , " **رأس المال الفكرى : مفاهيم و مداخل**" , مجلة دراسات اقتصادية , العدد الثانى , بغداد .

18.العنزي،سعد، عبيد نغم حسين،(2002)،" **قياس راس المال الفكري بين النظرية والتطبيق** "،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ،المجلة التاسع ، العدد(31)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

19.الفتلاوى , فردوس حسين جواد , (2008) , **"مكانة عناصر رأس المال الفكرى في المنظمات التعليمية،دراسة استطلاعية لاراء عدد من القادة الإداريين فى كليات جامعات دهوك** ", بحث مقدم الى المؤتمر العلمى الدولى , ادارة رأس المال الفكرى فى منظمات الاعمال العربية , جامعة سعد دحلب البليدة , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , الجزائر .

20.المحياوى , قاسم نايف علوان و الزعلوك , إبراهيم محمد , (2006) **," دور رأس المال المعرفي فى تعزيز ثقافة الإبداع فى منظمات الاعمال "**, المؤتمر العلمى ،الاتجاهات الدولية الحديثة فى منظمات الأعمال , 27-29 تشرين الثانى , جامعة الزرقاء .

21.مصطفى ، احمد سيد ، (2006) ، **"نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"** ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

22.مصطفى ، عجيلة محمد بن نوى (2008), **"القيادة الابداعية الإدارية كمدخل للميزة التنافسية رؤية للتغير"** , جزائر , كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية , جامعة الزيتونة .

23.همشرى , عمر احمد , (1994) **, "معيقات الإبداع لدى العاملين فى المكتبات المتخصصة فى الاردن"** , دراسات , المجلد 21 , العدد 4 .

24.هيجان , عبدالرحمن , (2006) , **" رأس المال الفكري : إستراتيجية التحول من الفئة العامة الى الفئة المتميزة " .**

25. وهبة ، مراد ، (2005) ،" **الإبداع : مدخل الي القرن الحادي و العشرين** "، مجلة الهلال ، العدد الثامن.

26. يوسف، بومدين ، (2007) ،" **ادارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز**"،مجلة الباحث،العدد(5)، جامعة بومرداس .

27. يونس , صباح أنور , (2005) ," **تصميم نظام مقترح لمراقبة سير العمليات الإنتاجية فى المنشأت الصناعية بالتطبيق فى مصنع الغزل و النسيج في الموصل"** , مجلة بحوث مستقبلية , العدد (10) كانون الثانى , مركز الدراسات المستقبلية , كلية الحدباء.

4- الكــتــب:-

1. أبو بكر ، مصطفى محمــود ، (2006)، **الموارد البشرية مــدخل لتحقيق الميـــزة التنافسيـــة**، الـــدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر.

2. اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون ، (2004) ، **عائد الاستثمار في رأس المال البشـــري قيـــاس القيمة الاقتصادية لاداء العاملين** ،ط1 ، ايتراك للطباعة و النشر ، القاهرة .

3. برنوطى, سعاد نائــف ,(2008) **الإدارة : اســـاسيــات ادارة الاعمال** , الطبعة الرابعة , دار وائل للنشر,عمان.

4. بوحـوش، عمــار ،و محمـد ،محمـود الـذنبيات ،(1989)، **أسـس واساليـــب مكتبـة : منـاهج البـــحث العلمي** دار المنار للنشر ، عمان ، الاردن.

5. ثورندايــك، روبــــرت، واليزابيث ،هيجـــن، (1989)، **القيـاس والتقويـــم فـي علـــم النفس والتربيـــة**، (ترجمة: عبدالله زيد الكيلاني)، مركز الكتب الاردني، عمان، الاردن.

6. جـــاد الرب, سيد محمــد ,(2006)، **ادارة المـــوارد الفكرية و المعرفية فى منظمـــات الاعمال العصـرية**. جـواد، شـوقي نـاجي، (2000)، **ادارة الاعمـــال : منظـور علمـي** ، دار الحامـــد للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.

7. حريم ، حسين ، (2002) ، **السلـــوك التنظيـــمي : سلــــوك الافــراد في المنظمـــات** ، دار زهران للنشـــر والتوزيع ، عمان –الاردن .

8. الحسيني ، فلاح حســـن عـــداي ،(2000)، الادارة الإستـــراتجيـــة : مفاهيمهـــا ، مداخلـــها ، عملياتـــها المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان – الاردن.

9. حمود , حضير كاظم , (2002) , **الجـودة الشاملـــة و خدمـة العمـلاء** , دار المسيرة للنشـــر و الطباعة , عمان –الاردن .

10. حمود ، خضير كاظم،(2002)، **السلوك التنظيمي** ،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

11. الحناوي، محمد صالح،و راوية ، محمد حسن،(1998)، **السلوك التنظيمي** ، مركز التنمية الإدارية،الاسكندرية.

12. درويش , عبدالكريم , تكلا , ليلى , (1980) , **اصول الإدارة العامة** , مكتبة الانجلو المصرية ,القاهرة , ص386 .

13. راتشمان , دافيد و اخرون , (2001) , **الإدارة المعاصرة** , ترجمة : رفاعى محمد رفاعى و محمد سيد احمد عبد المتعال , دار المريخ للنشر , الرياض .

14. زايد , عادل , (2006)،**الاداء التنظيمي المتميز : الطريق الى منظمة المستقبل** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

15. سلطان ، محمد سعيد ، (1993) ، **ادارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت- لبنان .

16. الشماع , خليل محمد حسن , (2007) , **مبادىء الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال** , ط5, دار لمسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

17. الشماع, خليل محمد حسن,(1999),**مبادىء الادارة مع التركيزعلى ادارة الاعمال**،دار الكتب للطباعة والنشر , جامعة الموصل .

18. الشماع، خليل محمد حسن،وحمود ، خضير كاظم،(1989)، **نظرية المنظمة** ، مديرية دار الشؤون الثقافية، بغداد.

19. الصيرفي ,محمد ,(2006)،**القيادة الإدارية الابداعية** ,دار الفكر الجامعي ,اسكندرية .

20. الصيرفي ، محمد عبدالفتاح ، (2003) ، **الادارة الرائدة** ، ط1 ، دار صفاء ، عمان – الاردن .

21. طه،طارق ، (2007)، **ادارة الاعمال : منهج حديث معاصر** ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية.

22. العامري ، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور ، (2008)،**الادارة والاعمال** ، ط2، داروائل للنشر، عمان ، الاردن.

23. عباس , سهيلة ,(2004), **القيادة الابتكارية و الاداء المتميز : حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الادارى** , الطبعة الاولى , دار وائل للنشر , عمان – الاردن.

24. عباس , سهيلة ,2003 , **ادارة الموارد البشرية** , دار وائل للنشر , عمان , الاردن .

25. العنزى سعد على , و صالح , احمد على , (2009) **, ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال**، دار اليازورى للنشر , عمان – الاردن .

26. عودة ،احمد سليمان ، (1985)، **القياس والتقويم في العملية التدريسية**،جامعة اليرموك ، الاردن.

27. العياصرة , احمــــد , (1998) , **القيادة الإبداعية** , مركـز التدريب التربوى , وزارة التربيــة ,عمان –الاردن .

28. فتحى, محمد , (2002) , **766 مصطلح ادارى** , دار التوزيع و النشر الاسلامية .

29. القريوتى , محمد قاسم ,(2000), **السلوك التنظيمى : دراســـــة السلوك الانسانى الفــردى و الجماعى فى المنظمات المختلفة** , الطبعة الثالثة , دار الشــروق للنشر و التوزيع , عمان ..

30. القريوتى,محمد , (1989), **السلوك التنظيمي** , ط2 , دار المستقبل , عمان – الاردن .

31. ماهر , احمد , (2001) , **ادارة الموارد البشرية** , الطبعة الخامسة , الدار الجامعية للطباعة و النشر, بيروت .

32.محجوب , بسمان فيصل , (2003) , **ادارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالميــــة , دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة**,المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهــــرة .

33.مركز الامارات للدراسات و البـــحوث الإستراتيجية , (2004) , **تنمية الموارد البشريــــة فــــى اقتصاد مبني على المعرفة** , الطبعة الاولى , ابوظبى .

34.مصطفى , احمد سيد , (2004) , **إدارة الموارد البشرية : الادارة العصرية لرأس المــــال الفكرى** , مكتبة الانجلو المصرية , القاهرة .

35.مصطفى ، سيد أحمد، (2000)، **إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشـــرين** ، الناشر غير محدد.

36.المفرجى , عادل حرحوش , و صالح , احمد علــى , (2003) , **رأس المال الفكرى : طـــرق قياسه و اساليب المحافظة عليه** , المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

37.نجم , نجم عبود ,(2003), **ادارة الابتكار**, ط1 , داروائل للنشر , عمان – الاردن .

38.نجم , نجم عبود ,(2005) , **ادارة المعـــــرفة : المفاهيم و الاستراتيجـــيات و العمليـــات** , ط1 , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة .

39.نصرالله، حنا ،(1999) ، **ادارة الموارد البشرية** ، دار العقل، بغداد.

40. هاشم، ذكي محمود،(1988)، **ادارة الموارد البشرية** ، دار السلاسل للطباعة والنشر ،الكويت.

41.الهيتى , خالد عبدالرحيم , 2003 , **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** , الطبعة الاولى , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان – الاردن .

42. هيجان , عبدالرحـــــمن , (1999) , **المدخل الابداعى لحل المشكـــلات** , (الطبعة الاولى) , اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية , الرياض , المملكة العربية السعودية .

43.ياسين , سعد غالب , (2007) , **ادارة المعرفــة : المفاهيم , النظــم , التقنيـــات** , دار المناهج للنشر و التوزيع , عمان- الاردن .

ثانياً : المصادر الأجنبية :

A- Periodical & Articles & AThesis.

1. Alan,G.,(2000),**"Investment in Human Capital"** ,Vital speeches of the day .
2. Alles,Public,(1998)**,"New Leader Ship for A New Century"**, Washington, CD Puplic Alles.
3. Ardichvilli ,A. & Kuchink ,K.D. , (2002) ,"**Leadership Style Culture Values among Manager and Subordinates : a Comparative Study of Four Countries of the Former Soviet. Union"** ,Germany , and the US, Human Resource Development International , Vol. 5 , NO. 1 .
4. Basadur , M. , (2004) ,"**Leading other to Think Innovation together : Creative Leadership"** , the Leadership Quarterly .
5. Boeker, W. & Good stein , J. , (1991)**, " Organizational Performance & Adaptation: Effects of Environment and Performance on changes in Board Composition"** , Academy of Management Journal , Vol. 34 , NO. 4 .
6. Bontis , Nick . , (1998) , **"Intellectual Capital" ,** An Exploratory study that develops measures and models, Journal of Management Decision , Vol . 36 , NO .2 , January.
7. Bontis N. , (2001) , **" Assessing Knowledge Assets"** , A review of the models used to measure Intellectual Capital , International Journal of Management Review , 3(1) .
8. Bontis,N.,(1999),**"Managing organizational Knowledge by Diagnosing IC:Framing and Advancing the stat of the filed ,International"**, Journal of technology Management.Vol.18.No.5.
9. Brennan , N., &Connell , B. , (2000) ,**" Intellectual Capital Current Issues and Policy Implications**" , Journal of Intellectual Capital , 1(3) .
10. Brown ,T.,(1998)**,"Ringing up Intellectual Capital ",**Management Review ,Vol.1,No.8.

11. Brown.M.,(1999),"**Learn the Net: Be A fanatic about Hiring and Trining Good people** ",Forbes:1-4.

12. Buren , V. , Mark , E. , (1999) , **"A yard Stick for Knowledge Management"** , Training Development .Business Review , Vol.76 , NO.6 .

13. Chan , David , (2000) , **" Developing the Creative Leadership training program for gifted and talented students in Hong Kong "** , Roper Review , Vol.22 Issues .

14. Conger ,M.,(2002),**" Leadership Learning to share the Vision, Organizational dynamics"**, winter Vol:19, issue3.

15. Conger,J.A.,(1999),**" Charismatic and Transformational Leadership in Organizations : An insiders Perspective on these developing streams of Research Leadership**" Quarterly , 10.

16. Cropley , A. , (2000) , **"Defining and Measuring Creativity : Are Creativity tests Worth using"**, Roper Review , Vol.23 , NO. 2.

17. David ,H.H.,(2001),**" A capital theory of school effectiveness and Improvement"**, British Educational research Journal , Vol . 27 , NO.4.

18. Drucker, Peter ,(1986),"**Innovation & Enterpreucuship ,Pan books** KED.

19. Drucker , P. F. , (1998) , **"The Discipline of Innovation**" , Harvard

20. Drucker, P. F. , (1999) ,**"Knowledge Worker Productivity:The Biggest Challenge Californa "**,Management Review Vol .41,No.2.

21. Edvinsson L. & Sullivan P. , (1996) ,"**Developing a model for managing Intellectual Capital"** , European Management Journal , Vol.14 , NO.4 .

22. Ensley, M.D.,Preface ,C.L.,and Hameiliski , K. M. ,(2004), **"The Moderating Effect of Environmental Duwamish of the Relationship between Entrepreneurial Leadership and New Venture Performance"** , Journal of Leadership Education , Vol. 3 , NO.1 .

23. Feldman,D. H.,(1999),**"The development of creativity In R.J. Sternberg(Ed.) Handbook of creativity.N.Y**". Cambridge University Press.

24. Friedman,t., & Hostmann , B.,(2004),"**The Cornerstones of Business Intelligence Excellence"**, Granter Research Inc.

25. Florin J. & Lubatkin M. & Schultz , (2003) ," **A social Capital Model of high- growth ventures**", Academy of Management Journal , NO.46.

26. Granthman charles E.,(2002) Maximizing human Capital,people soft ,Inc, Vol.7,No.6.February.

27. Green,P.,(1998**),"How Do you build intellectua**l **Capital ?**" Business & Industry .

28. Hamle,G., & Prahalad,K,.(1994),"**Competing For the Future**", Harvard business Review .November.

29. Hansen , M. T. , & Norhria , N. , and Tierney , T. , (1999) , **"What is your strategy for Managing knowledge"** , Harvard Business Review , Vol .77 , NO .2 .

30.Kanter ,J.,(1999),"Knowledge management Practically speaking in formation system management.Vol.16.

31. Kendall , L. & Stewart , M.D. , (2004) , **" Great Expectation "** , one trustees open letter to executives , December .

32. Kenny,G.,(2003**)"Strategy Balanced scorecard-why it Isn't working**" ,New Zealand management" ,Vol.2,No.2.

33. Krajewski,Lee.J,& Ritzman ,Larry P.,(1996),**Operations Management Strategy and Analysis** , 4th /ed .Addison –Wesley publishing .company.

34. Krishman,V.P.,(2005),**"Leader–Member Exchange**" , Transformational Leadership and Value System ,EIBO,Vol.10 , NO.1.

35. Leavitt , Harold J. & Whisler , Thomas , (1988) , "**Management in the 1980 "** , Harvard Business Review , Vol .36 , NO.6 .

36. Malone,S.,M., (1997),**"Future Wealth"** ,Forvs .

37. Martines, Kai. Heising, peter, & Vorbeck, Jans(2001),"**Knowledge Management**",Best practice in Europe springer, Vorlog Berlins, Germany.

38. Mc Guire , J. B. , Schneeweis , T. & Branch , B. , (1990) , **"Perceptions of Firm Quality : A cause or Result of Firm Performance** , Journal of Management , Vol. 16 , NO. 1.

39. Miller , W.C. , (1998), "**Fostering Intellectual Capital**" , Human Resource Focus , Vol.e , NO.2 , January .

40. Nelly.A,Gray. D,& Marr .B.,(2003),**"Why do Firms measure theirIntellectual Capital**", Journal of Intellectual Capital ,Vol. 4 , No . 4

41. Nonaka,I.,(1994),**"A.dynamic Theory of organizational Knowledge creatin".**, organization since, Vol.5,No.2.

42. Patricia Ordonez,(2004),"**Aquitaine for building on intellectual capital statemen", The 3 Rmoder.**

43. Petty , R. & Couthrie , J. , (2000) , **"Intellectual Capital Literature Review Measurement**" , Reporting and Management , Journal of Intellectual Capital , 1(2) .

44. Phatak , Aloke , (2003) , **"Intellectual Capital in Small Teams toward a methodology ror capturing Intangible Assets**" , report of (CSIRO) Mathematical and Information Science , April.

45. Quinn, G.B., Anderson, P.A. and Finkelstien , S ., (1995) ,**" Managing Professional Intellectual:A sking The most of the best**", Harvard ,Business Review,Vol.40,No.2. March-April.

46. Quinn,J.B.Anderson,P.& Finkelstein,S.,(1996),"**Managing professional intellect Making the most of the Best**", Harvard Business Review.Vol.74.No.2.

47. Reid , J. , (1998) , "**Intellectual Capital** ", Business Quarterly . A.

48. Reiter – Palmon , R. & Illies , J. J. , (2004) ,**"Leadership and Creativity :Understanding Leadership from a Creative Problem – Solving Perspective"** , The Leadership Quarterly , Vol. 15 .

49. Robbins , J. & Wiersema , M. (1995) , **" Aresource Based Approach to Multi business Firm : Empirical Analysis of portfolio inter relationships and corporate Financial Performance"** ,Strategy Management Journal , Vol.16 NO.4 , May.

50. Robert , S . K. , & David , D.N. , (2004) , **" Strategy Maps "** , Harvard Business School Press .

51. Rothberg, Helen N. & Erickson G. Scott , (2005), "**From knowledge to intelligence : creating competitive advantage in the next economy**" , Elsevier Butter Worth – Heinemann , UK.

52. Schwenk ,C.R.,(1985),"Management Illusions and basis :Their Impact on Strategic decision ,long Range planning"**,** Vol.18 ,No.5.

53. Schwiezer , T.D. , (2002) , "**The importance of Management Philosophy to the success of skill – based pay systems business research year book**" , Global Business Perspectives , Vol.2 , May .

54. Shallery,C,E,Gilson,L.L.(2004),**"What leader need to know: A review of social and contextual function that can hidden creativity**", The Leadership Quarterly,Vol.15.

55. Sisk , Dorothy A. , **"Creative Leadership : A study of Middle Managers MSenior Level Managers and CEOS "**.

56. Spender , J. C. , (1996) **, "Making Knowledge the Basis of a dynamic theory of the Firm",** Strategic Management Journal , Vol. 1 , NO.10 .

57. Stayer , Rallf. , (1990) , **"The real Wealth of Organizations**" , Fortun , May .

58. Stewart , T.A , (1994), **" Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations** ", Business Quarterly : 1-3 .

59. Stewart T.A. , (1994) , **"Our Companys most valuable Asset** ", Intellectual Capital , Fortune:1-9.

60. Stewart T.A. , (1998),"Measuring Company I.C,Fortune :1-10.

61. Stewart , T. , A. , (1997) , **"Intellectual Capital**" , The New Wealth of Organization , Doubleday , Currency , NewYork.

62. Stringer , Robert , **"How to manage Radical Innovation"** , California Management Review , 2000 , Vol. 42 , NO.4 .

63. Thomas , H.T.P & Gorman, P.(1999) , **" Global Strategic Analysis Frame works and Approaches "** , Academy of Management Executive ,Vol.13 , NO.,10 .

64. Venkatraman. N., Raman jam ,V.,(1986),**"Measurement of Business Performance in Strategy Research: comparison of Approaches',** Management Review,Vol.11,No.4.

65. Weiskittle , P. (2006) , **"Some Leadership Definitions**" , Business Leadership Review , Vol. 3 , NO. 1 .

66. Wells , R. , (2001) , **" Excellence : The Leadership Challenge "** , The Mirror of Truth Conference,7.June,Sheffield,Hallam University, United Kingdom.

67. Webester , A.C. , (1995),**"Transformational Leadership Through Intellectual Capital"** , Three case studies of Elementary School principles , P.H. D , University of Colorado.

68. Weingarden , Steaven, M., (2004) , **"Executive Succession Organizational"Performance and Charisma"** , PHD Research Graduate School of Wayne State University , Detroit , Michigan , U.S.A

69. Yi-Chih Lu,(2009)."**The Characteristics Leadership in School Innovation :A case study on Pi Tow elementary school principal"** National Taipei Teacher College National Chengchi University

70. Youndt , M. A. &Snell , S. A. & Dean , J. W. , and Lepak D. P. , (1996) , **" Human Resource Management Manufacturing Strategy and Firm Performance"** , Academy of Management Journal , Vol . 39 , NO.4 . August .

B- Books.

1. Al– Ali, Nermien, (2003), **Comprehensive Intellectual Capital Management:step by step** , John Wiley & Sons , Inc. , New Jersey .
2. Al-Ali , Nermien , (2001) ,**Where are you from Intellectual Capital Continum** , New York .
3. Allen , G. S. , Attner , R. F. & Plunkett , W. R. , (2002) , **Management Meeting and Exceeding – Customer Expectations** ,7th ed.,South Western , USA .
4. Chatzkel , Jay , (2002) ,**Intellectual Capital** , 1st Ed. , Capstone publishing ,UK
5. Conger , J. A. & Kanungo , R. N. , (1998) ,**Charismatic Leadership in Organizations** , Thousand Oaks , Sage Publication , U.S.A .
6. Daft , R. L. , (2004) , **Organization Theory and Design** ,8 \ ed ,South Western publishing , USA .
7. Daft , R .L. , and Noe , R. A. , (2001) , **Organizational Behavior** , Harcourt College publishers , Inc. , New York .
8. Daft , Richard , L. , (2002) , **Management** , The Dryden Press , Fort Worth .
9. Daft R . L . , (1992) **, Organization theory and Design** , 4th Ed. , West publishing Co. , New York.
10. Daft R. L. , (2000) , **Management** , The Dryden Press , Fort Worth .Daft R.L. , (2001) , **Organization Theory and Design** , 7th edition , South Western , College publishing , USA .
11. Daniels ,H. and Nooourdhuis , H. , (2002) , **Management of Intellectual Capital by Optimal Portfolio Selection** , 4th ed. ,International Conference of Practical Aspects of Knowledge , Vienna-Austria .
12. Daniels A., (1994) ,**Bringing out the best in people** , New York , Mc Graw Hill.
13. David,A.,& Guy.F.,(2003),**Information system**, Development :Methodolgies,Techniques and tools ,3/ed ,McGraw Hill.
14. David ,F. R., (2001) , **Strategic Management : Concepts and Cases**, 8th

ed. New Jersey , Prentice Hall , Inc.

15.Edvinsson & Malone, (1997), **Intellectual Capital : Realizing your Company True Value by Finding its Hidden Brain power** , NewYork :Harper Business

16.Evans ,J., R., (1993) , **Applied production &operation Management** , west publishing CO , USA .

17.Galpin T.,(1996),**The Human side of change**,San Francisco,Jossey Bass.

18.Gibson , J. , Ivancevich , J.M. , Donelly , J.H. , and Konopask , R. , (2003),**Organizational Behavior Structure Process** , Mc Graw Hill Company , Inc., New York .

19.Gold,J.,& Bratton,J.,(2003).Human Resource: Management Theory and Practice, 3th /ed ,palgrave, London Macmillan.

20.Guilford, J. P. , (1962) , **Creativity : its Measurement & Development** , New York, sourcebook of Creative Thinking Charlessevise.

21.Hellriegel,D.,& Stocum J.,& Woodman R., (1989) , **Organizational behavior,**5ed ., west publishing CO.

22.Johnson ,G., & Schools ,K.,(1993),**Exploring Corporate Strategy** ,prentice –Hall,INC .,2^{nd} ed .

23. Kelly , R. E. , (1998) , **How to be a star at work a break through strategies you need to successes** ,Times Business,NewYork ,66 – Youndt .

24. Krajewski , Lee J. & Ritzman , Larry P. , (1996) , **Operations Management Strategy and Analysis**, 4^{th} ed., Addison-Wesley Publishing Company.

25.-Longman, Andrew, (2005) , **Leadership Excellence**, printed with permission of Executive Excellence , publishing Wiley , sons , Inc .

26. Mark , W. Mc Elroy , (2003) , **The New Knowledge Management** ,Butter Worth Heinemann , Amsterdam , P.170 .

27. Michael P. , (2000) ,**Economics** , 5^{th} edition ,(USA :Addison-Wesley).

28. Moorhead , G. & Griffen , R . W. , (1995) , **Organizational Behavior** , Houghton Miffen Company , Boston .

29. Newell , Freadrick , (1998) , " **The New Rules of Marketing** ",Mc Graw Hill Companies , Inc. , U.S.A .

30. Newstrom , J. & Davis , K. , (1993) , **Organizational Behavior ; Human Behavior at Work :team work NNTn Edition"** ,Von Hoffman Press , North America .

31. Robbins , S. P. , (2003) , **Organizational Behavior"** , 10th ed. , Prentice Hall , Inc. , New Jersey.

32. Robbins , Stephen D. , (2002) ,**Essentials of Organizational Behavior** , New Jersey Prentice Hall .

33. Robbins , Stephen R.,& Kotler M.,(2002) , **Management** , Prentice Hall ,New Jersey.

34. Roos , J. , Roos , G. , Dragonetti , N. and Edvinsson , L. , (1997) , **"Intellectual Capital : Navigating the New Business and Scape** ,(London : Macmillan Press Ltd).

35. Schermerhorn , John R. , (2002) , **Management" ,**New York : John Wiley andSons Inc.

36. Schermerhorn John , R. , (1996) ,**Management and Organization Behavior Essentials** , Prentice Hall , New Jersey , U.S.A .

37. Shannon , R. E. , (1990) ,**Engineering Management** , John Will , Jones , Inc .

38. Stepher Gigg , (2002) , **Learning and Development** , Macmillan , London .

39. Stewart , T.A. , (1999) ,**Intellectual Capital**, Brearly publishing , London .

40. Sveiby , K. , E. , (1997) , **The New Organization Wealth** , San Francisco Barret- Koehler .

41. Turner , D. & Crawford , M. , (1994) . **Competence Based Competition** , 2nd ed. , NewYork : John Wiley & sons .

42. WoolFolk , (1995) , **"Educational Psychology Boson : Allyn and Bacon Simon and Schuster Company** .

43. Wright , Peter et .al , (1996) , **Strategic Management : Concepts and Cases"** , 3/ ed. , Prentice Hall , International , U.S.A .

44. Zairi , Mohamed , **Best Proctice** , Process Innovation Management Reed & Professional Publishing Ltd. , 1999 .

C- Internet :-

1. Bolden , R., (2004), What is Leadership ? Leadership Report , www.leadershipsouthewst.com
2. Brown T. , (1998) , Ringing up Intellectual Capital Management Review .
3. European Commission ,(2004),"Innovation M.and the Know ledge –Driven Economy ",Directorate –General for Enterprise Luxembourg. Htt//trendchart Cordis lu/reforts /documents ,studies innovation ,management pdf Dsvsnter , Van Mj. , (2000) , Developing Intellectual Capital , Chapter 3 , University of Pretoria (www.ic.com) .
4. Rose , I. , (2000) , " Valuing Intellectual Capital " . , http : www.trginc.com .
5. Yogesh M. , (1997) , Knowledge many in Inquiring Organization for best.
6. -www.alzez. - منتديات العز الثقافية ،(2007)، تنمية واستثمار راس المال الفكري
7. www.daralhayat.com . بـ اف يت وارن 6002,

8. 8. Schlieckert,R.and Lehner,E.,(2002),"The Four Keys to visionary
9. Leadership.www.successfactors .org.

10. ابراهيم، يحيى عبدالحميد,وآخرون،(2004)" **الادارة العصرية و جامعة المستقبل**" ، www.khayma.com-madinamang-newhtm

11.www.dubaipolice.gov.ae

12.www.fmkp.si

13. www.hindubusinessline.com

14. www.kuluiraq.com , 2007 .

15. www.mbawr.com

16.www.svieby.com

17. www.virtuails.com

18.www.administration.com , (2006)

19.www.arabcin.net , (2003)

20.y@novaimo.com.

الملاحق

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالى و البحث العلمى
جامعة السليمانية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

استمارة استبانة

-الاستاذ الفاضل

تحية طيبة ....

يهدف البحث الحالى الى التعرف على (دور القيادات الابداعية فى تنمية و استثمار رأس المال الفكرى و اثرها على الاداء المنظمى المتميز) . (دراسة لاراء عينة من القادة الاداريين فى جامعات اقليم كوردستان - العراق) .

لذا يرجى الاجابة على الاسئلة الواردة ادناه بكل دقة و صراحة و لا داعى لذكر الاسم و تستخدم هذه المعلومات لاغراض البحث العلمى فقط فلا يطلع عليها اى شخص سواءا من داخل المنظمة او خارجها , و كلنا امل و ثقة بقدرتكم على تقديم العون الصادق من خلال ابداء ارائكم .

و تفضلوا بقبول فائق الشكر و التقدير على تعاونكم

أ. م / د. درمان سليمان صادق
المشرف

نيان كمال رشيد
طالبة الدكتوراه
إدارة الأعمال

أولا : البيانات الأولية (معلومات تعريفية عامة) .

1- الجنس : ذكر□ أنثى □

2- العمر : ( ) سنة

3- التحصيل الدراسي : دكتوراه □ ماجستير □

4- العنوان الوظيفي :

5- التخصص العلمي العام :

6- التخصص العلمي الدقيق :

7- المنصب الوظيفي الحالي :

8-عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي :

9- عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي السابق :

ثانيا : معلومات عن الأنشطة التدريسية:

1- عدد الموضوعات التي تقوم بتدريسها في الدراسات الأولية :

2- عدد الموضوعات التي تقوم بتدريسها في الدراسات العليا :

3- عدد الرسائل و الاطاريح التي أشرفت عليها سابقا والتي تشرف عليها حاليا :

4- عدد الكتب التي قمت بتأليفها و ترجمتها : تأليف : ترجمة :

5- عدد المؤتمرات و الندوات التي شاركت فيها : داخل القطر : خارج القطر :

6- عدد البحوث المنجزة المنشورة و المقبولة للنشر : المنشورة : المقبولة للنشر :

7- عدد الرسائل الاطاريح التي قومتها علميا :

8- عدد الموضوعات التي تقوم بتدريسها في الدراسات الأولية التي حصلت على نسبة نجاح 80% فأكثر :

9- عدد الاستشارات التي قدمتها لجهات مختلفة (منظمات حكومية , قطاع خاص ....) :

10- عدد كتب الشكر و التقدير التي منحت لك على مستوى رئاسة الجامعة فأعلى :

11- الشهادة الحاصل عليها من بلد: أجنبي( ) عربي( ) عراقي( ) .

يذكر البلد رجاءا( )

ثالثا:القيادة الإبداعية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يبقى سير العمل على حالته في حالة انشغالي في عمل خارج الكلية .					
2	أسعى إلى رفع أداء المنظمة من خلال احترامهم و تشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرار .					
3	أخول الصلاحيات في الكلية لأجل استثمار الخبرات و الطاقات الموجودة لدى المرؤوسين .					
4	أقوم بتحفيز العاملين على الابتكار و توظيف خبراتهم في أداء الواجبات .					
5	أشجع على تنمية الاتصالات مع العاملين و تعميق الحوار معهم في قضايا العمل.					
6	أشجع على استخدام التقنيات الحديثة المتطورة في مجال العمل.					
7	اغرس الحماس و الالتزام و الثقة لدى المرؤوسين .					
8	استخدم أسلوب إثارة القدرات الإبداعية بعصف الأفكار لتوليد اكبر قدر ممكن منها و بما يفيد تطوير الجامعة .					
9	أتعامل مع العاملين كخبراء دائما أو كمتخصصين أو كمهنيين .					
10	اعمل على جذب الكفاءات العلمية نحو العمل بالجامعة أو الكلية أو القسم.					
11	أشجع على مشاركتهم في حل مشاكل العمل .					
12	أصغى إلى آراء العاملين حول كيفية أداء العمل بطريقة أفضل.					
13	أفضل اختيار المرشح (عضو هيئة التدريس) وفق التخصص و الكفاءة العلمية لحضور مؤتمر علمي خارج القطر.					
14	أعالج تدني نسب النجاح بتشخيص الأسباب الحقيقية واعمل على معالجتها.					
15	أشجع العاملين على استثمار مهاراتهم الإنسانية و الفكرية بعيدا عن إلقاء الأوامر و التوجيهات .					

16	انظر إلى الأفكار الجديدة التي يطرحها بعض العاملين على أنها أفكار تعطل سير العمل.					
17	ابذل كل جهدي لتكون (الجامعة أو الكلية أو القسم) متميزة في خدمة المجتمع بالمستقبل.					
18	اعبر عن تقديري للعاملين عند أداء العمل الجيد .					
19	أتقبل الانتقادات الموجهة من اجل الإبداع و الابتكار: - خدمة للتحسين المستمر. - إظهار الكفاءة و إتقان في العمل .					

رابعاً : تنمية واستثمار راس المال الفكري :

1- عناصر راس المال الفكري

ت	أ- استقطاب راس المال الفكري	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لااتفق	لااتفق بشدة
20	ابحث عن أصحاب الشهادات والخبرات وجذبهم للعمل في الجامعة أو الكلية					
21	لدي سياسية واضحة في استقطاب المتميزين من الكوادر العلمية					
22	أقدم التسهيلات المطلوبة لتعيين المبدعين فيها					
23	يسهل نظام المعلومات المعتمد الموجود لدينا عملية جذب واستقطاب المتميزين من المتقدمين للعمل فيها.					
24	اعمل على تعيين الطلبة المتميزين بعد تخرجهم					
25	أقدم رواتب ومحفزات جيدة لأصحاب الشهادات والخبرات مقارنة بالجامعات الأخرى					
26	اعتمد على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة لشغل الوظائف المهمة					
	ب- صناعة رأس المال الفكري					
27	أسعى إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين .					
28	اعمل على فرص كافية للعاملين لمناقشة المشكلات الخاصة بأمور العمل.					
29	أسعى إلى إيفاد المنتسبين خارج القطر للإطلاع على المستجدات العلمية في حقل الاختصاص					
30	نحرص على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين كافة					

31	أناقش آراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل					
32	أشجع باستمرار المنافسة بين العاملين من ذوي القدرات الإبداعية.					
33	**أشجع** الحوار المباشر مع العاملين بغية إنضاج الأفكار الإبداعية					
	ت- تنشيط رأس المال الفكري					
34	استخدم طريقة عصف الأفكار: لإثارة القدرات الإبداعية وتوليد اكبر عدد من الأفكار لحل المشكلات					
35	أحاول إشراك جميع العاملين في دورات تخصصية تتلاءم وطبيعة الأعمال التي يقومون بها					
36	أشجع على مشاركة العاملين في المؤتمرات داخل وخارج القطر ومتابعة الدورات المتخصصة					
37	أتبنى مبدأ تكوين الجماعات الحماسية التي تتسم بالتحدي والإنجازات العالية في العمل					
38	احرص على العمل والبحث الدءوب عن كل ما هو جديد.					
39	أكلف العاملين لديها بمهام صعبة وجديدة					
40	أسعى إلى توفير التقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت وغيرها للعاملين					
	ث - المحافظة على رأس المال الفكري.					
41	أسعى إلى تكوين علاقات طيبة وايجابية مع العاملين					
42	امنح محفزات مادية ومعنوية لأصحاب الابتكارات والإبداعات .					
43	اهتم بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهارتهم وخبراتهم.					
44	اهتم بالعاملين ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة					
45	ابذل قصارى الجهود من اجل المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والاختصاص					
46	احافظ على المكانة الاجتماعية والوظيفية للعاملين أصحاب القدرات الإبداعية.					
47	عملية تقييمي للعاملين تكون على أساس ما يبذلونه من جهد علمي وعملي وأنشطة علمية أخرى كالبحوث والمشاركات					

	ج- الاهتمام بالزبائن والبيئة المحيطة:					
48	اهتم بتعزيز وتطوير العلاقات والتعامل مع المنظمات المختلفة) (البيئة المحيطة بالجامعة					
49	لدينا رؤية واضحة عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة التعليمية					
50	يوجد لدينا مكتب استشاري يساهم في تقديم خدمات متعددة ومتنوعة للمجتمع .					
51	نحرص على التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئة					
52	تحرص على استحداث تخصصات علمية جديدة تنسجم مع متطلبات المجتمع					
53	نحرص على تهيئة مستلزمات العملية العلمية والتربوية					
54	نحرص على تهيئة مستلزمات العملية العلمية والتربوية					

2- مكونات رأس المال الفكري :

ت	أ- رأس المال البشرى	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
55	اهتم بآراء و أفكار العاملين المتميزين.					
56	لدي عاملين ذوى خبرة طويلة في مجال عملهم .					
57	يتوفر لدينا أساتذة يتمتعون بمهارات و خبرات و معارف متنوعة .					
58	أقوم بتوفير مناخ ايجابي و ملائم لهم لغرض تحقيق الابتكار و الإبداع من قبل الأساتذة في مجال تخصصهم.					
59	أشجع العاملين على التعلم و اكتساب مهارات و قدرات جديدة .					
60	.احرص دوما على تقديم أعمال علمية تتميز بالإبداع بهدف خدمة المسيرة العلمية في إدارة الجامعة أو الكلية.					
61	اعمل على بذل جهود كبيرة بهدف الاحتفاظ بالأساتذة و القادة الإداريين ذوى المهارات و المعارف المتنوعة .					
62	احرص على مشاركة الأساتذة في زمالات و مؤتمرات لزيادة معارفهم وخبراتهم.					

	ب- رأس المال الهيكلي					
63	تمكنني خبرتي من تحقيق أداء متميز .					
64	اعمل باستمرار على استبعاد العاملين ذوى الأداء الضعيف.					
65	اسعي إلى وضع رؤى مستقبلية عالية المستوى لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة.					
66	أسعى واحرص على تطوير المناهج التعليمية و تقاناتها بهدف تحقيق الموائمة بين مخرجات التعليم و احتياجات المجتمع .					
67	أسعى إلى تحقيق ولاء الكوادر العلمية من خلال الاهتمام بهم كونهم رأس المال الفكري.					
68	يشجع عملي على امتلاك مهارات إنسانية جيدة للتعامل مع الكوادر العلمية و الطلابية .					
69	اعمل على استثمار الاختراعات و الابتكارات في دعم القدرات التنافسية .					

70	أشـجع الأسـاتذة علـى ممارسـة حـق النشـر و التـأليف و الترجمة بهدف الارتقاء بأداء الجامعة إلى مستوى عالي .					
	ت- رأس المال الزبائني					
71	أشجع على توفير دليل لوصف الوظائف بهدف تحقيق أفضل انجاز و أداء لهم .					
72	لدى علاقات مع الجامعات الأخرى داخل و خارج القطر.					
73	أعطي اهتماما لمستوى المهارات و الخبرات و استخدام تقنية المعلومات و الاتصالات بهدف تحقيق مستوى مناسب لرضا الكوادر .					

خامساً : الأداء المنظمي المتميز في الجامعة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
74	اعمل علـى دعـم و تشـجيع العـاملين علـى طـرح أرائهـم و أفكارهم و مقترحاتهم و تبنيها .					
75	أقوم بتوفير بيئة ملائمة لوصول العاملين إلى مستوى الأداء المتميز .					
76	أشجع على خلق الرغبة لدى العاملين لتحقيق الأهداف .					
77	اعمـل علـى مـنح مكافـآت لمسـتويات الأداء المتميـزة التـي يحققها الأساتذة و القادة الإداريون .					

78	اعمل على بث روح الإبداع في العاملين .					
79	ادعم نظم العمل التي تعزز روح المبادرة و التمكين و الإبداع للعاملين .					
80	اعمل على خلق الطاقات البشرية المبدعة و المتجددة.					
81	نعزز نظام الأجور و الحوافز للأداء العالي للعاملين .					
82	لدينا الاستعداد الكافي للتعامل مع الحالات الطارئة و الكوارث و الأزمات .					
83	لدينا القدرة على تحديد العوامل التي تؤثر على رفاهية العاملين و رضاهم و دافعيتهم .					
84	أشجع الأساتذة للقيام بتدريس مواد دراسية متنوعة أولية و عليا لزيادة خبرتهم في المجال العلمي .					
85	أفضل أن يكون الأشراف على عدد محدود من طلبة الدراسات لكي أتمكن من الإشراف بشكل امثل .					
86	أشجع الأساتذة في استخدام أساليب و تقنيات متطورة في شرح المادة العلمية و إيصالها للطلبة .					
87	أسعى ومن خلال الاجتماعات والندوات بتوجيه الأساتذة إلى تحقيق مستوى أداء عالي في أسلوب تدريس طلبة الدراسات العليا .					
88	أشجع الأساتذة على إعطاء آخر المستجدات في مجالات اختصاصهم.					
89	أحث الأساتذة وأشجعهم على عملية ترجمة الكتب والتأليف ونشر البحوث.					
90	أشجع بشكل متواصلا على عملية تقديم بحوث متميزة في مجال الاختصاص .					
91	أقوم بتقديم الدعم المادي لقاء الانجازات البحثية المتميزة .					
92	أشجع ألأساتذة على نشر أبحاثهم في مجلات علمية رصينة .					
93	اعمل دوما على توفير احدث الكتب و البحوث في مجالات الاختصاص للأساتذة .					
94	أشجع الأساتذة على التواصل العلمي المستمر مع باحثين من خارج القطر باستخدام التقنيات الحديثة .					
95	اعمل على تهيئة فرص مناسبة لمشاركة أساتذة الجامعة في المؤتمرات و الندوات واللقاءات العلمية داخل وخارج القطر .					

96	أشـجع الأسـاتذة فـي المشـاركة غالبـا بمناقشـة رسـائل الماجستير و اطاريح الدكتوراه .					
97	احرص على خلق فرص مناسبة للأساتذة المتميزين لتطوير عملهم سواء في داخل أو خارج القطر.					
98	أشـجع الأسـاتذة لتقـديم أعمـال إبداعيـة متميـزة فـي مجـال الاختصاص .					
99	اخصص جوائز و مكافآت لقاء الأعمال الإبداعية للأساتذة .					
100	نمتلـك الرؤيـة المسـتقبلية للجامعـة أو الكليـة للفتـرة الزمنيـة القادمة .					
101	احـرص علـى تـوفير فرصـة للأسـاتذة المتميـزين لشـغل مناصب إدارية .					
102	اعتمد على السيرة العلمية و الذاتيـة و نتـائج تقييم الأداء فـي اختيار الأساتذة لشغل المناصب الإدارية.					
103	اعمل على إعطـاء المناصـب الإداريـة لمن لهم خبـر العمل في المجال المناط إليه.					
104	اعمـل علـى تخصـيص مكافـآت و حـوافز نتيجـة الانجـازات الإدارية المتميزة في المنصب.					
105	هناك تخصيصـات ضمن ميزانيـة الجامعـة لتشـجيع العـاملين علـى: *أداء متميز في التدريس. * أداء متميز في البحوث. * أداء متميز في الدراسات العليا. * أداء متميز في المشاركة في المؤتمرات والمحافل العلمية الدولية. * أداء متميز في التأليف والترجمة. * أداء متميز في المنصب الإداري. * أداء متميز في التعاون مع البيئة المحيطة بالجامعة. * أداء متميز في تحقيق نسب انجاز عالية في الأداء. * أداء متميز في الحصول على الترقية العلمية ضمن المدة الاصغرية. * أداء متميز في الحصول على براءات اختراع وابتكار. * أداء متميز في الإشراف على رسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه ونتائج التقويم.					

الملحق (2)

قائمة الخبراء

ت	اللقب العلمي و الشهادة	الاسم	العنوان
1	الاستاذ الدكتور	مبارك بو عيشة	جامعة قسطنطينة - الجزائر
2	الاستاذ الدكتور	عبد العزيز النداوى	جامعة الزيتونة للعلوم الاقتصادية و الادارية - الاردن
3	الاستاذ الدكتور	كمال رزيق	عميد كلية الاقتصاد و علوم التسيير - جامعة البليدة - الجزائر
4	الاستاذ الدكتور	جلال النعيمى	الامارات العربية المتحدة
5	الاستاذ الدكتور	طارق شريف يونس	جامعة البحرين
6	الاستاذ المساعد الدكتور	ليث سلمان الربيعي	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا - الاردن
7	الاستاذ المساعد الدكتور	اسامة عبد القادر	جامعة الملك فيصل - السعودية
8	الاستاذ المساعد الدكتور	ليث سعد الله	جامعة الموصل
9	الاستاذ المساعد الدكتور	سرمد غانم صالح	جامعة الموصل
10	الاستاذ المساعد الدكتور	كاوه محمد فرج	جامعة السليمانية – العراق.
11	الاستاذ المساعد الدكتور	هاشم نايف	جامعة البصرة- العراق
12	المدرس الدكتور	قيس ابراهيم حسين	جامعة السليمانية - العراق

الملحق (3)

الاتساق الداخلي لمتغيرات القيادة الابداعية

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19
x1	.	.056	.267	.515	.260	.046	.116	.103	.179	.008	.038	.006	.484	.740	.008	.067	.032	.321	.036
x2	.056	.	.624	.826	.065	.822	.225	.311	.620	.002	.035	.720	.960	.596	.209	.021	.309	.388	.890
x3	.267	.624	.	.001	.028	.013	.475	.984	.067	.869	.022	.211	.548	.534	.026	.010	.032	.096	.908
x4	.515	.826	.001	.	.000	.100	.000	.000	.000	.176	.000	.000	.000	.006	.152	.094	.000	.000	.000
x5	.260	.065	.028	.000	.	.739	.002	.000	.001	.773	.011	.076	.518	.024	.725	.486	.017	.001	.250
x6	.046	.822	.013	.100	.739	.	.000	.034	.747	.749	.920	.348	.251	.947	.527	.095	.000	.010	.051
x7	.116	.225	.475	.000	.002	.000	.	.000	.058	.875	.050	.001	.001	.000	.206	.702	.000	.000	.000
x8	.103	.311	.984	.000	.000	.034	.000	.	.002	.000	.006	.016	.080	.000	.209	.786	.000	.072	.000
x9	.179	.620	.067	.000	.001	.747	.058	.002	.	.085	.000	.000	.201	.001	.952	.010	.054	.001	.515
x10	.008	.002	.869	.176	.773	.749	.875	.000	.085	.	.002	.527	.353	.008	.501	.864	.091	.113	.009
x11	.038	.035	.022	.000	.011	.920	.050	.006	.000	.002	.	.000	.322	.118	.612	.777	.170	.000	.058
x12	.006	.720	.211	.000	.076	.348	.001	.016	.000	.527	.000	.	.009	.001	.032	.629	.225	.002	.000
x13	.484	.960	.548	.000	.518	.251	.001	.080	.201	.353	.322	.009	.	.007	.001	.132	.000	.113	.001
x14	.740	.596	.534	.006	.024	.947	.000	.000	.001	.008	.118	.001	.007	.	.020	.823	.000	.004	.006
x15	.008	.209	.026	.152	.725	.527	.206	.209	.952	.501	.612	.032	.001	.020	.	.001	.307	.379	.005
x16	.067	.021	.010	.094	.486	.095	.702	.786	.010	.864	.777	.629	.132	.823	.001	.	.002	.175	.010
x17	.032	.309	.032	.000	.017	.000	.000	.000	.054	.091	.170	.225	.000	.000	.307	.002	.	.000	.000
x18	.321	.388	.096	.000	.001	.010	.000	.072	.001	.113	.000	.002	.113	.004	.379	.175	.000	.	.000
x19	.036	.890	.908	.000	.250	.051	.000	.000	.515	.009	.058	.000	.001	.006	.005	.010	.000	.000	.

الملحق (4)
الاتساق الداخلي لمتغيرات عناصر رأس المال الفكري

	x20	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x30	x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37
x20	.	.128	.000	.295	.083	.503	.023	.467	.188	.674	.321	.252	.378	.078	.022	.018	.466	.607
x21	.128	.	.121	.020	.856	.238	.467	.672	.599	.384	.066	.005	.047	.089	.011	.079	.725	.469
x22	.000	.121	.	.535	.109	.897	.149	.074	.239	.712	.007	.143	.259	.978	.024	.420	.481	.416
x23	.295	.020	.535	.	.037	.021	.387	.217	.117	.188	.531	.148	.261	.782	.775	.712	.135	.764
x24	.083	.856	.109	.037	.	.136	.768	.024	.049	.375	.007	.903	.018	.409	.548	.499	.133	.223
x25	.503	.238	.897	.021	.136	.	.001	.103	.000	.032	.138	.007	.001	.004	.062	.013	.824	.056
x26	.023	.467	.149	.387	.768	.001	.	.011	.001	.000	.080	.108	.074	.727	.247	.079	.082	.529
x27	.467	.672	.074	.217	.024	.103	.011	.	.000	.036	.997	.533	.368	.946	.044	.203	.081	.048
x28	.188	.599	.239	.117	.049	.000	.001	.000	.	.000	.024	.045	.006	.011	.024	.000	.087	.887
x29	.674	.384	.712	.188	.375	.032	.000	.036	.000	.	.001	.000	.078	.895	.726	.010	.052	.358
x30	.321	.066	.007	.531	.007	.138	.080	.997	.024	.001	.	.019	.000	.033	.066	.000	.043	.000
x31	.252	.005	.143	.148	.903	.007	.108	.533	.045	.000	.019	.	.038	.126	.130	.001	.143	.518
x32	.378	.047	.259	.261	.018	.001	.074	.368	.006	.078	.000	.038	.	.000	.470	.085	.070	.237
x33	.078	.089	.978	.782	.409	.004	.727	.946	.011	.895	.033	.126	.000	.	.000	.000	.216	.217
x34	.022	.011	.024	.775	.548	.062	.247	.044	.024	.726	.066	.130	.470	.000	.	.021	.250	.002
x35	.018	.079	.420	.712	.499	.013	.079	.203	.000	.010	.000	.001	.085	.000	.021	.	.004	.517
x36	.466	.725	.481	.135	.133	.824	.082	.081	.087	.052	.043	.143	.070	.216	.250	.004	.	.582

x37	.607	.469	.416	.764	.223	.056	.529	.048	.887	.358	.000	.518	.237	.217	.002	.517	.582	.
x38	.000	.188	.125	.788	.057	.041	.002	.001	.038	.002	.060	.023	.228	.044	.020	.000	.010	.308
x39	.006	.855	.015	.540	.649	.000	.042	.010	.023	.045	.542	.008	.034	.000	.000	.019	.326	.018
x40	.017	.129	.735	.895	.567	.019	.298	.077	.006	.000	.795	.044	.127	.019	.004	.256	.069	.046
x41	.000	.006	.041	.497	.985	.061	.287	.485	.057	.140	.062	.001	.247	.009	.000	.000	.079	.011
x42	.364	.000	.094	.000	.831	.064	.067	.845	.223	.830	.150	.000	.010	.031	.076	.007	.630	.766
x43	.000	.025	.000	.142	.004	.364	.030	.524	.397	.806	.028	.128	.018	.537	.144	.696	.092	.911
x44	.224	.519	.333	.000	.677	.161	.121	.484	.455	.533	.876	.035	.048	.005	.141	.523	.641	.641
x45	.181	.250	.017	.843	.000	.053	.971	.152	.313	.162	.118	.534	.000	.334	.292	.731	.222	.491
x46	.278	.033	.204	.097	.149	.000	.000	.021	.002	.327	.056	.107	.000	.001	.001	.000	.051	.043
x47	.804	.855	.500	.760	.052	.002	.000	.005	.006	.000	.004	.549	.020	.119	.669	.001	.048	.754
x48	.673	.676	.503	.058	.003	.079	.119	.000	.004	.033	.508	.511	.437	.460	.076	.805	.815	.292
x49	.278	.727	.242	.077	.056	.000	.031	.000	.000	.009	.558	.400	.012	.004	.016	.000	.055	.472
x50	.518	.668	.501	.638	.540	.003	.005	.233	.001	.000	.001	.003	.001	.325	.605	.006	.040	.041
x51	.442	.305	.003	.854	.081	.012	.233	.194	.018	.000	.000	.277	.000	.004	.439	.001	.985	.054
x52	.194	.002	.149	.149	.195	.003	.274	.135	.009	.000	.407	.000	.013	.115	.004	.002	.654	.261
x53	.649	.012	.299	.023	.014	.000	.020	.140	.000	.007	.000	.009	.000	.001	.522	.000	.394	.830
x54	.828	.037	.074	.319	.412	.028	.170	.775	.059	.085	.145	.570	.000	.000	.007	.123	.084	.741

تابع للملحق (4)

	x38	x39	x40	x41	x42	x43	x44	x45	x46	x47	x48	x49	x50	x51	x52	x53	x54
x20	.000	.006	.017	.000	.364	.000	.224	.181	.278	.804	.673	.278	.518	.442	.194	.649	.828
x21	.188	.855	.129	.006	.000	.025	.519	.250	.033	.855	.676	.727	.668	.305	.002	.012	.037
x22	.125	.015	.735	.041	.094	.000	.333	.017	.204	.500	.503	.242	.501	.003	.149	.299	.074
x23	.788	.540	.895	.497	.000	.142	.000	.843	.097	.760	.058	.077	.638	.854	.149	.023	.319
x24	.057	.649	.567	.985	.831	.004	.677	.000	.149	.052	.003	.056	.540	.081	.195	.014	.412
x25	.041	.000	.019	.061	.064	.364	.161	.053	.000	.002	.079	.000	.003	.012	.003	.000	.028
x26	.002	.042	.298	.287	.067	.030	.121	.971	.000	.000	.119	.031	.005	.233	.274	.020	.170
x27	.001	.010	.077	.485	.845	.524	.484	.152	.021	.005	.000	.000	.233	.194	.135	.140	.775
x28	.038	.023	.006	.057	.223	.397	.455	.313	.002	.006	.004	.000	.001	.018	.009	.000	.059
x29	.002	.045	.000	.140	.830	.806	.533	.162	.327	.000	.033	.009	.000	.000	.000	.007	.085
x30	.060	.542	.795	.062	.150	.028	.876	.118	.056	.004	.508	.558	.001	.000	.407	.000	.145
x31	.023	.008	.044	.001	.000	.128	.035	.534	.107	.549	.511	.400	.003	.277	.000	.009	.570
x32	.228	.034	.127	.247	.010	.018	.048	.000	.000	.020	.437	.012	.001	.000	.013	.000	.000
x33	.044	.000	.019	.009	.031	.537	.005	.334	.001	.119	.460	.004	.325	.004	.115	.001	.000
x34	.020	.000	.004	.000	.076	.144	.141	.292	.001	.669	.076	.016	.605	.439	.004	.522	.007
x35	.000	.019	.256	.000	.007	.696	.523	.731	.000	.001	.805	.000	.006	.001	.002	.000	.123
x36	.010	.326	.069	.079	.630	.092	.641	.222	.051	.048	.815	.055	.040	.985	.654	.394	.084
x37	.308	.018	.046	.011	.766	.911	.641	.491	.043	.754	.292	.472	.041	.054	.261	.830	.741

x38	.	.000	.001	.001	.116	.300	.971	.040	.001	.000	.000	.020	.007	.217	.002	.386	.062
x39	.000	.	.001	.000	.252	.448	.706	.030	.001	.002	.001	.005	.245	.216	.003	.101	.006
x40	.001	.001	.	.000	.146	.994	.644	.964	.188	.553	.018	.016	.008	.136	.000	.298	.000
x41	.001	.000	.000	.	.047	.057	.614	.688	.000	.220	.495	.314	.264	.328	.013	.029	.010
x42	.116	.252	.146	.047	.	.730	.007	.708	.098	.836	.759	.153	.299	.554	.002	.029	.046
x43	.300	.448	.994	.057	.730	.	.867	.001	.114	.839	.708	.593	.988	.031	.296	.495	.063
x44	.971	.706	.644	.614	.007	.867	.	.088	.253	.698	.198	.044	.887	.528	.140	.538	.474
x45	.040	.030	.964	.688	.708	.001	.088	.	.373	.055	.000	.164	.057	.022	.093	.066	.030
x46	.001	.001	.188	.000	.098	.114	.253	.373	.	.000	.062	.000	.003	.005	.485	.000	.002
x47	.000	.002	.553	.220	.836	.839	.698	.055	.000	.	.008	.002	.000	.002	.728	.010	.101
x48	.000	.001	.018	.495	.759	.708	.198	.000	.062	.008	.	.000	.206	.462	.073	.973	.049
x49	.020	.005	.016	.314	.153	.593	.044	.164	.000	.002	.000	.	.005	.023	.131	.066	.102
x50	.007	.245	.008	.264	.299	.988	.887	.057	.003	.000	.206	.005	.	.000	.014	.012	.018
x51	.217	.216	.136	.328	.554	.031	.528	.022	.005	.002	.462	.023	.000	.	.016	.000	.010
x52	.002	.003	.000	.013	.002	.296	.140	.093	.485	.728	.073	.131	.014	.016	.	.001	.267
x53	.386	.101	.298	.029	.029	.495	.538	.066	.000	.010	.973	.066	.012	.000	.001	.	.016
x54	.062	.006	.000	.010	.046	.063	.474	.030	.002	.101	.049	.102	.018	.010	.267	.016	.

الملحق (5)
الاتساق الداخلي لمتغيرات مكونات رأس المال الفكري

	x55	x56	x57	x58	x59	x60	x61	x62	x63	x64	x65	x66	x67	x68	x69	x70	x71	x72	x73
x55	.	.005	.002	.024	.017	.000	.298	.001	.057	.355	.273	.766	.001	.081	.103	.000	.678	.987	.639
x56	.005	.	.020	.888	.008	.000	.060	.131	.106	.521	.344	.069	.002	.017	.620	.000	.003	.000	.042
x57	.002	.020	.	.831	.039	.009	.095	.163	.722	.022	.118	.016	.051	.043	.208	.016	.068	.206	.141
x58	.024	.888	.831	.	.118	.052	.079	.151	.242	.946	.531	.880	.416	.499	.038	.223	.768	.008	.895
x59	.017	.008	.039	.118	.	.000	.001	.000	.230	.091	.807	.027	.004	.007	.000	.004	.003	.224	.003
x60	.000	.000	.009	.052	.000	.	.001	.001	.434	.408	.006	.015	.000	.000	.113	.000	.002	.195	.067
x61	.298	.060	.095	.079	.001	.001	.	.007	.435	.148	.601	.485	.373	.249	.317	.016	.010	.050	.017
x62	.001	.131	.163	.151	.000	.001	.007	.	.330	.099	.633	.920	.003	.111	.293	.004	.032	.476	.015
x63	.057	.106	.722	.242	.230	.434	.435	.330	.	.571	.003	.542	.008	.276	.966	.202	.020	.022	.003
x64	.355	.521	.022	.946	.091	.408	.148	.099	.571	.	.492	.964	.945	.519	.081	.613	.877	.114	.038
x65	.273	.344	.118	.531	.807	.006	.601	.633	.003	.492	.	.438	.008	.020	.515	.023	.015	.278	.199
x66	.766	.069	.016	.880	.027	.015	.485	.920	.542	.964	.438	.	.003	.052	.076	.183	.280	.000	.342
x67	.001	.002	.051	.416	.004	.000	.373	.003	.008	.945	.008	.003	.	.000	.485	.000	.000	.010	.035
x68	.081	.017	.043	.499	.007	.000	.249	.111	.276	.519	.020	.052	.000	.	.638	.000	.000	.040	.066
x69	.103	.620	.208	.038	.000	.113	.317	.293	.966	.081	.515	.076	.485	.638	.	.001	.295	.387	.342
x70	.000	.000	.016	.223	.004	.000	.016	.004	.202	.613	.023	.183	.000	.000	.001	.	.000	.059	.351
x71	.678	.003	.068	.768	.003	.002	.010	.032	.020	.877	.015	.280	.000	.000	.295	.000	.	.000	.001
x72	.987	.000	.206	.008	.224	.195	.050	.476	.022	.114	.278	.000	.010	.040	.387	.059	.000	.	.054
x73	.639	.042	.141	.895	.003	.067	.017	.015	.003	.038	.199	.342	.035	.066	.342	.351	.001	.054	.

الملحق(6)
الاتساق الداخلي لمتغيرات الاداء المنظمي المتميز

	x74	x75	x76	x77	x78	x79	x80	x81	x82	x83	x84	x85	x86	x87	x88	x89	x90	x91	x92
x74	.	.002	.003	.442	.270	.515	.414	.015	.148	.038	.288	.759	.010	.007	.016	.126	.574	.008	.007
x75	.002	.	.001	.061	.188	.751	.069	.063	.032	.213	.995	.378	.725	.245	.078	.147	.951	.030	.122
x76	.003	.001	.	.334	.002	.004	.017	.000	.007	.000	.507	.013	.409	.993	.000	.330	.286	.002	.511
x77	.442	.061	.334	.	.007	.511	.000	.012	.496	.258	.000	.905	.167	.996	.029	.019	.628	.012	.013
x78	.270	.188	.002	.007	.	.485	.035	.013	.207	.004	.623	.773	.341	.207	.287	.556	.179	.531	.201
x79	.515	.751	.004	.511	.485	.	.089	.066	.208	.161	.052	.361	.483	.137	.045	.562	.015	.526	.296
x80	.414	.069	.017	.000	.035	.089	.	.000	.002	.000	.256	.036	.170	.866	.001	.001	.017	.010	.235
x81	.015	.063	.000	.012	.013	.066	.000	.	.001	.000	.417	.174	.823	.045	.000	.090	.104	.003	.088
x82	.148	.032	.007	.496	.207	.208	.002	.001	.	.000	.299	.210	.690	.557	.000	.052	.060	.016	.006
x83	.038	.213	.000	.258	.004	.161	.000	.000	.000	.	.058	.004	.999	.944	.061	.592	.367	.038	.426
x84	.288	.995	.507	.000	.623	.052	.256	.417	.299	.058	.	.385	.115	.395	.361	.679	.414	.991	.456
x85	.759	.378	.013	.905	.773	.361	.036	.174	.210	.004	.385	.	.783	.533	.130	.753	.282	.022	.297
x86	.010	.725	.409	.167	.341	.483	.170	.823	.690	.999	.115	.783	.	.076	.058	.359	.065	.699	.094
x87	.007	.245	.993	.996	.207	.137	.866	.045	.557	.944	.395	.533	.076	.	.004	.154	.002	.139	.087
x88	.016	.078	.000	.029	.287	.045	.001	.000	.000	.061	.361	.130	.058	.004	.	.000	.000	.000	.003
x89	.126	.147	.330	.019	.556	.562	.001	.090	.052	.592	.679	.753	.359	.154	.000	.	.004	.000	.001

x90	.574	.951	.286	.628	.179	.015	.017	.104	.060	.367	.414	.282	.065	.002	.000	.004	.	.003	.170
x91	.008	.030	.002	.012	.531	.526	.010	.003	.016	.038	.991	.022	.699	.139	.000	.000	.003	.	.011
x92	.007	.122	.511	.013	.201	.296	.235	.088	.006	.426	.456	.297	.094	.087	.003	.001	.170	.011	.
x93	.030	.119	.659	.110	.786	.029	.677	.860	.682	.636	.321	.036	.914	.576	.062	.054	.866	.523	.115
x94	.057	.162	.074	.138	.277	.648	.011	.321	.004	.013	.010	.227	.329	.588	.148	.079	.561	.172	.155
x95	.000	.000	.337	.230	.050	.335	.077	.373	.167	.086	.057	.187	.917	.092	.033	.075	.299	.067	.053
x96	.001	.000	.002	.404	.092	.555	.444	.215	.001	.001	.820	.966	.637	.002	.002	.009	.033	.005	.105
x97	.025	.702	.000	.712	.020	.072	.122	.006	.007	.000	.334	.007	.496	.483	.035	.354	.163	.027	.883
x98	.195	.159	.483	.000	.544	.821	.019	.049	.018	.077	.940	.810	.513	.820	.050	.000	.039	.001	.002
x99	.517	.058	.002	.328	.000	.071	.152	.085	.052	.165	.191	.224	.653	.022	.022	.000	.000	.013	.008
x100	.144	.720	.002	.385	.111	.000	.047	.007	.350	.037	.111	.319	.597	.209	.493	.407	.660	.184	.204
x101	.060	.710	.013	.002	.123	.080	.000	.027	.001	.000	.443	.023	.734	.062	.000	.004	.002	.000	.001
x102	.027	.021	.001	.071	.037	.068	.000	.000	.000	.000	.951	.008	.673	.194	.000	.001	.003	.001	.845
x103	.004	.000	.007	.173	.025	.003	.002	.059	.000	.000	.999	.087	.695	.058	.065	.190	.039	.027	.006
x104	.904	.875	.752	.090	.116	.928	.080	.352	.531	.770	.350	.433	.590	.505	.481	.275	.786	.709	.956
x105	.093	.310	.147	.630	.999	.131	.991	.690	.263	.580	.900	.567	.602	.442	.202	.595	.859	.169	.750

تابع للملحق (6)

	x93	x94	x95	x96	x97	x98	x99	x100	x101	x102	x103	x104	x105
x74	.030	.057	.000	.001	.025	.195	.517	.144	.060	.027	.004	.904	.093
x75	.119	.162	.000	.000	.702	.159	.058	.720	.710	.021	.000	.875	.310
x76	.659	.074	.337	.002	.000	.483	.002	.002	.013	.001	.007	.752	.147
x77	.110	.138	.230	.404	.712	.000	.328	.385	.002	.071	.173	.090	.630
x78	.786	.277	.050	.092	.020	.544	.000	.111	.123	.037	.025	.116	.999
x79	.029	.648	.335	.555	.072	.821	.071	.000	.080	.068	.003	.928	.131
x80	.677	.011	.077	.444	.122	.019	.152	.047	.000	.000	.002	.080	.991
x81	.860	.321	.373	.215	.006	.049	.085	.007	.027	.000	.059	.352	.690
x82	.682	.004	.167	.001	.007	.018	.052	.350	.001	.000	.000	.531	.263
x83	.636	.013	.086	.001	.000	.077	.165	.037	.000	.000	.000	.770	.580
x84	.321	.010	.057	.820	.334	.940	.191	.111	.443	.951	.999	.350	.900
x85	.036	.227	.187	.966	.007	.810	.224	.319	.023	.008	.087	.433	.567
x86	.914	.329	.917	.637	.496	.513	.653	.597	.734	.673	.695	.590	.602
x87	.576	.588	.092	.002	.483	.820	.022	.209	.062	.194	.058	.505	.442
x88	.062	.148	.033	.002	.035	.050	.022	.493	.000	.000	.065	.481	.202
x89	.054	.079	.075	.009	.354	.000	.000	.407	.004	.001	.190	.275	.595
x90	.866	.561	.299	.033	.163	.039	.000	.660	.002	.003	.039	.786	.859

x91	.523	.172	.067	.005	.027	.001	.013	.184	.000	.001	.027	.709	.169
x92	.115	.155	.053	.105	.883	.002	.008	.204	.001	.845	.006	.956	.750
x93	.	.107	.026	.358	.757	.018	.995	.003	.741	.480	.877	.495	.245
x94	.107	.	.000	.341	.443	.075	.270	.878	.297	.007	.011	.640	.181
x95	.026	.000	.	.000	.616	.602	.167	.245	.116	.027	.040	.340	.873
x96	.358	.341	.000	.	.001	.000	.002	.833	.020	.005	.000	.698	.310
x97	.757	.443	.616	.001	.	.007	.015	.043	.020	.001	.007	.799	.943
x98	.018	.075	.602	.000	.007	.	.007	.612	.000	.001	.016	.357	.352
x99	.995	.270	.167	.002	.015	.007	.	.444	.014	.060	.018	.376	.856
x100	.003	.878	.245	.833	.043	.612	.444	.	.097	.003	.016	.854	.455
x101	.741	.297	.116	.020	.020	.000	.014	.097	.	.000	.003	.136	.788
x102	.480	.007	.027	.005	.001	.001	.060	.003	.000	.	.000	.039	.522
x103	.877	.011	.040	.000	.007	.016	.018	.016	.003	.000	.	.775	.230
x104	.495	.640	.340	.698	.799	.357	.376	.854	.136	.039	.775	.	.161
x105	.245	.181	.873	.310	.943	.352	.856	.455	.788	.522	.230	.161	.

پوختــة

ئـةم ليَكؤلَينـةوةيـة هـةولَى داوة كـة رؤلـى ئـةو ريَبـةرايـةتـى يـة داهيَنـةرة بناسيَنىَ كـة سـةرمايةى فيكـرى ثيَدةطةيـةنىَ و طةشـةى ثيَـدةكاو بةطةريـدةخات , تـا بـةريَوةبردنيَكى ليَهـاتوو بيَتـة ئـاراوة . ضـونكة ئيَستا بـةريَوةبردن بةشيَوةيةكى طشـتى و ليَهـاتوويى لـةم بوارةدا بابةتيَكى هوضةرخ و سةردةمة .

ئـةم بـوارة لـةم دواييـةدا بؤتـة مايـةى بايـةخ ثيَـدانى ريَكخراوةكـان وبةتايبـةتيش زانكؤكان , هـةر بؤيـة زانكؤكـان بؤ دياريكردنى ضـالاكى و ليَهـاتوويى بـةدواى ثيَـوةرى تـازةدا دةطـةريَن , بـةو ئاراسـتةية هـةولَى ثيَـوةرى لـةو جـؤرةن كـة بطـونجيَن لةطـةلَ طؤرانـــةكانى ئيَســتا و ئاينـــدةدا .هـــةر بؤيـــة زانكؤكـــان رويـــان كردؤتـــة ئـــةوةى كـــة رابةرايةتييةكى بة كؤمةلَ و داهيَنةر هةبىَ و كاربكات بؤ ئةوةى بةريَوةبردن بـة جؤريَك ريكخـراو بيَـت , بتـوانىَ ئـةو سـةرماية فيكرييـة طةشـةثىَ بـداو بـؤ بـةديهيَنانى ئاواتـةكانى بةطةرييخات .

تويَذةر بةسود وةرطرتن لة بيروراى بيرياران و نوسـةران هـةولَى داوة تيَروانينـى خؤى سـةبارةت بـة طؤرانـةكان بخاتـة روو , دواتـر رؤلَـى ئـةو رابـةرايةتيية داهيَنـةرةش روونبكاتـةوة كـة ئـةتوانىَ ئاينـدةى زانكؤكـان بـة روونـى نةخشـة بكيَشىَ . ئـةم تويَذينـةوةيـة هـةولَى داوة سروشـتى ثةيوةنديـيـةكان و طؤرانـةكان ديـارى بكـات , بـؤ ئـةوةش ثشـتى بةستووة بة كؤمـةلَىَ طريمانـة , تـا كاريطـةرى طؤرانـةكان و ثةيوةندييـةكان بـة كيَشـةكانى خويَندنةوة بدؤزيَتةوة , بؤ ئةوةش ذمارةيةك ضةمكى دياريكردووة :

ث1 : سروشت و ضؤنيةتى ئيَستاى رابةرايةتى و كارطيَرى لة زانكؤكاندا ضؤنة ؟

ث2 : ئايا رابـةرايةتى زانكؤكان تيَروانينيَكى ررونيان سـةبارةت بـة طةشـةثيَدان و بةطـةرخستنى ئةو سةرماية فيكريةى زانكؤكان هةية ؟

ث3: ئايا رابـةرايةتى زانكؤكان دركيان بةوة كـردووة كـة جـؤر و شـيَوازى بـةريَوةبردنيان رؤلَيَكـى طـةورةى هةيـة كـة طةشـة و بةطـةرخستنى ئـةو سـةرماية فكرييـة و هـةروةها لـة بةديهيَنانى كارطيَرييةكى ليَهاتوانة .

بـؤ وةلأمدانـةوةى ئـةم ثرسيارانـةش هيَلَكارييـةك ئامـادة كـراوة كـة تيايدا ثةيوةنـدى شيَوازى خويَندنى ئيَستا و طؤرانةكانى ئايندة خراوةتة روو لةوانة : (رابـةرايةتى داهيَنـةر , طةشـة و بةطـةرخستنى ئـةو سـةرماية فكرييـةى نـاو زانكؤكـان) و ئـةو طؤرانانـةش كـة لةئةنجامى (كارطيَرييةكى بةتوانا) وة ديَتة ئاراوة .

لةبةر تيشكى ئةم هيَلَكارييةدا ذمارةيةك طريمانة ديَتة ئـاراوة , تيايدا كاريطـةرى و ثةيوةنـدى طؤرانكارييـةكان لةسـةر يـةكترى ديـاريـدةكات , بـؤ ئةمـةش ثـةنا براوةتـة بـةر ئامار و ثشتمان بةستووة بة بةرنامـةى (P) . بـؤ طةيشـتن بـةم ئامانجانـةش , زانكـؤ ميرييـةكانمان دةستنيشـانكرد تـا ببنـة ئامـانجى ئـةم تويَذينةوةيـة كـة بـريتين لـة

زانكؤكانى (دهؤك – سةلاحةدين – كؤية – سليَمانى) . كة لة رووى ثراكتيكةوة بوونةتة مةيدانى ئةم تويَذينةوةية , بؤ ئةمةش فؤرمى كؤكردنةوةى زانياريمان دابةشكرد بةسةر ثةيوةنديدارةكاندا , لةوانة سةرؤك و ياريدةدةر و راطر و جيَطرةكانيان , ذمارةى ئةو فؤرمانةش (89) فؤرمة و (87) هةشتاو حةوتيمان بة ثركراوةيى بؤ طةراوةتةوة واتة بةريَذةى (97%) .

لةبةر تيشكى ئةم تاقيكردنةوةيةدا طةيشتينة ذمارةيةك ئةنجام لةوانة :

1- بةثيَى وةلاَمةكان رابةرايةتى زانكؤكان لةجؤرى بةتوانا و داهيَنةرانةية و زؤربةى رابةرةكان لةو جؤرةن و بةتوانان .

1- بايةخدانى رابةرايةتى زانكؤكان بةطةشةى سةرمايةى فيكرى روون و ئاشكراية , طرنطى دةدةن بةثيَكهاتة و توخمةكانى .

2- ئةنجامةكان ئةوة ثيشان دةدةن كةرابةرايةتى زانكؤكان لةهةولَ و كؤششيَكى زؤردان كةبةريَوةبردن و كارطيَرى ريَكخراو و هةرةوةزى بىَ .

3- ثةيوةندى نيَوان ئةم ضةمكانة و طؤرانةكان و كاريطةرييان لةسةر يةك ديار و ئاشكراية .

4- جياوازى لةبةريَوةبردنى زانكؤكاندا بةديدةكريَت ضونكة جةختيان لةسةر رةهةندى جياجياية .

لةطةلَ هةموو ئةمانةشدا كؤمةلَىَ راسثاردة و ثيَشنيار لةم تويَذينةوةيةدا هاتووة كة ثةيوةستة بة زانكؤكان و كارى ئايندةوة , هةروةها كارى تويَذةرانى تريش لة داهاتودا ..

Abstract

This study has expanded to determine roles of creative leadership features in investment of intellectual capital and its effect in excellence organizational performance at universities of Kurdistan region in Iraq.

Performance has become the most important contemporary subject So, a great attention has been given to it in last decades in organizations and universities especially.

On the basis of this study, universities had to search for successful criteria

concerned to leadership by changing excellent organizational performance and working seriously to achieve this pattern of performance through creative leadership or by developing and intellectual capital investment.

4. Having attached relation and abstract effect between creative Leadership, development, investment of intellectual capital and then excellent organizational performance at all levels to change at researched universities.
5. Having differences in performing excellent organization to the researched universities according to concentrate on the distance of creative leadership and distance of developing and intellectual capital investment.

In addition to, some suggestions and recommendations from the universities that the study have been working on and also suggestions of further studies of researchers in this field.

The Roles of Creative Leadership in Investment of Intellectual Capital and its Effect in Excellent Organizational Performance

An Exploratory Study of Opinions of Managerial leadership at Universities of Kurdistan Region, Iraq

A Thesis Submitted by
Nian Kamal Rashed

To the Council of the College of Administration and Economics, University of Sulaimany in Partial Fulfillment of the Requirements for the PH.D in Business Administration

Supervised by
Ass. Professor
Dr. Drman Sulaiman Sadeq

-

2010 A.D **1431 A.H** **2710 K**